

Eteran tietohallinnon kehittäminen Tietohallintomallin avulla

Kristian Peltola

Tekijä Kristian Peltola	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Eteran tietohallinnon kehittäminen Tietohallintomallin avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 99
<p>Tämä työelämän kehittämistehtävä on tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelmassa laadittu opinnäytetyö aiheesta "Eteran tietohallinnon kehittäminen Tietohallintomallin avulla".</p> <p>Tämä työelämän kehittämistehtävä liittyi Eteran sisäiseen kehityshankkeeseen, jossa Eteran tietohallinnossa otettiin käyttöön Tietohallintomalli. Mallin avulla käytiin läpi tietohallinnon tehtäväkenttä ja sitä kautta tunnistettiin 14 tietohallinnon kehitystehtävää, joille määriteltiin tavoitteet sekä lopputuotteet. Lopputuotteet otettiin käyttöön Eteran strategisissa projekteissa, jolloin niistä realisoitui arvoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa jo Eteran kehityshankkeen aikana.</p> <p>Viitekehyksenä käytettiin Tietohallintomallia, joka oli valittu Eteran tietohallinnossa sovellettavaksi johtamisen ja hallinnon kehykseksi. Viitekehyksen pohjalta johdettiin sovellettu viitekehys, jossa linkitettiin kehitystehtävät Tietohallintomallin osa-alueisiin ja tehtäväkokonaisuuksiin sekä niihin Eteran strategiaan projekteihin, joissa ne otettiin käyttöön ensimmäisenä. Teoriaosuudessa käsiteltiin Tietohallintomallia, COBIT 5 -kehystä ja PDCA-menetelmää. Muutosjohtamisen osalta käsiteltiin Kotterin Eight-Stage Change Process, McKinsey 7S ja 10 kultaista muutosjohtamisen sääntöä.</p> <p>Kehitystehtävien lisäksi selvitettiin digitalisaation asettamia vaatimuksia tietohallinnoille ja tietohallintojohtamiselle sekä liiketoimintajohdon odotuksia tietohallinnolle.</p> <p>Eteran kehityshanke ajoittui ajalle 2016-2017. Sinä aikana suoritettiin 12 kehitystehtävää, joista syntyi 21 Eteran strategisissa projekteissa hyödynnettyä lopputuotetta. Kehitystehtävät osuivat laaja-alaisesti Tietohallintomallin kaikille osa-alueille, vaikkakin eniten painottuvat Kehittäminen ja projektien johtaminen -osa-alueelle.</p> <p>Kesäkuussa 2017 julkistettiin ilmoitus työeläkeyhtiöiden Etera ja Ilmarinen yhdistymisestä. Eteran kehityshanke käytännössä keskeytettiin, joten osa kehitystehtävistä jäi tekemättä. Tämä työelämän kehittämistehtävä kuitenkin päätettiin vielä loppuun aloitetulta pohjalta. Vaikka kaikista kehitystehtävistä ei ehtinyt realisoitua arvoa Eteran aikana, on lopputuotteita kuitenkin mahdollista hyödyntää yhdistyneessä Ilmarisessa.</p>	
Asiasanat Tietohallinto, Tietohallintojohtaja, Digitalisaatio, Strategia, Kehitystehtävä, Tietohallintomalli	

Author Kristian Peltola	
Degree Program Master's Degree in Business Information Technology	
The title of thesis Developing of Etera IT using IT Standard for Business	Number of pages and appendices 99
<p>This master's thesis was conducted in master's degree program in Business Information Technology at Haaga-Helia. The topic of the thesis is Developing Etera IT using the IT Standard for Business.</p> <p>This master's thesis is related to Etera's internal development program. The goal of the program was to tailor and deploy the IT Standard for Business within Etera IT. The IT Standard was first used to analyze the Etera IT "playground" in order to identify a set of the development activities with objectives and planned outcomes (deliverables). These deliverables were deployed to Etera's strategic projects to create value as early as possible already during the Etera development program.</p> <p>The IT Standard for Business was used as the frame of reference. The IT Standard was selected by Etera IT to be used as the framework for IT governance and management. The applied frame of reference was derived from the IT Standard. The development activities were linked to the related principles in the grid and Etera's strategic projects supported with the development activities. In the theory section COBIT 5 framework and PDCA method were introduced. The Change Management part of the theory covered Kotter's Eight-Stage Change Process, McKinsey 7S and ten golden rules of change.</p> <p>In addition to carrying out the development activities, the requirements for CIOs and IT functions set by digitalization were investigated as well as expectations from business directors.</p> <p>The Etera development program was implemented in 2016-2017. During this period of time 12 development activities were completed resulting in 21 outcomes (deliverables) which created value in Etera's strategic projects. The development activities covered a large part of the grid in IT Standard. All principles were linked to at least 1 development activity. However, Project and Development Management had the biggest coverage.</p> <p>The merger between pension insurance companies Etera and Ilmarinen was announced to public on June 28, 2017. The Etera development program was practically cancelled. Therefore, a part of the development activities remained uncompleted. However, this master's thesis was decided to be completed according to the existing plans. Although not all development activities were completed, still additional value may occur at Ilmarinen in the future.</p>	
Key words IT, CIO, Digitalization, Strategy, Development Activity, IT Standard for Business	

Käsiteluettelo

Keskeisimmät aihealueeseen liittyvät käsitteet, termit, merkintätavat ja näiden määritelmät.

Käsite, termi tai merkintätapa	Määritelmä
Analytiikka Analytics	Analytiikkaa käytetään yleisenä terminä erilaisissa BI- ja sovellusyhteyksissä. Toisille se merkitsee tiedon analysointia tietyllä kohdealueella. Toisille se taas merkitsee laajemman kirjon BI-kyvykkyyksien soveltamisesta tietyllä sisältöalueella (esim. myynti, markkinointi, jakeluketju). Analytiikkaa voidaan myös käyttää kuvaamaan tilastollista ja matemaattista tiedon analyysiä, joka esimerkiksi ennustaa, mikä skenaario tapahtuu kaikkein todennäköisimmin. (Gartner IT Glossary.)
Asiakasymmärrys	Asiakkaiden ymmärtämistä ja kuuntelemista, faktapohjainen, jäsentyntä näkemys asiakkaista ja asiakassegmenteistä. Millaisia asiakkaat ovat? Miten he käyttäytyvät? Mitä he kertovat? Millaisia asioita he odottavat ja arvostavat? Asiakkaista kerätty informaatio jalostetaan ja muokataan muotoon, että se on koko organisaation käytettävissä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 208.)
Business Intelligence Business Intelligence, BI	Sateenvarjotermi, joka kattaa sovellukset, infrastruktuurin ja työkalut sekä parhaat käytännöt, jotka mahdollistavat pääsyn tietoon, sekä sen analysoinnin, jotta voidaan parantaa sekä optimoida päätöksentekoa ja suorituskyykyä. (Gartner IT Glossary.)
COBIT Control Objectives for Information and Related Technologies	ISACA:n kehittämä prosessikeskeinen viitekehys, joka sai alkunsa IT-tarkastuksen viitekehityksenä, mutta on kehittynyt laajemmassa mittakaavassa käytettäväksi IT-hallintotavan (governance) ja operatiivisen johtamisen (management) kehykseksi. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatioiden IT-investointien avulla saavutetaan liiketoiminnan tavoitteet. (COBIT 5.)
Digijohtaja Chief Digital Officer, CDO	Yrityksessä digitaalisuudesta vastaava johtaja, jonka tärkein tehtävä on digitaalisen transformation suunnittelu ja johtaminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 239.)
Digiagenda Digital agenda	Työkalu digitalisaation toteuttamiseen yrityksessä. Yhteinen näkemys siitä, mihin liiketoiminnan digitalisoinnissa tähdätään ja miten tavoitteeseen päästään. (Ilmarinen & Koskela 2015, 246.)
Digitalisaatio Digitalization	Digitaalisten teknologioiden käyttöä, joiden avulla muutetaan liiketoimintamalleja, ja luodaan uutta liikevaihtoa ja arvoa tuottavia mahdollisuuksia. Se on myös prosessi, jonka myötä siirrytään kohti digitaalista liiketoimintaa. (Gartner IT Glossary.)

ELMA-hankinta	Uuden eläkkeiden maksatusjärjestelmän hankintakokonaisuus, jossa korvataan nykyinen Telma-maksatusjärjestelmä.
Etera IT	Hajautettu organisatorinen kokonaisuus, jonka avulla Eteran IT on kokonaisuutena organisoitu. Etera IT koostuu Eteran tietohallinnosta, digitaalisista palveluista ja taloudesta & hallinnosta BI:n ja raportoinnin osalta.
Eteran kehityshanke	Tässä tutkimuksessa Eteran kehityshanke käsittää Etera IT:n toiminnan kehittämisen rajattujen kehitystehtävien avulla sekä Tietohallintomallin käyttöönoton Etera IT:ssä.
ICT Standard Forum	Tietohallintomallia kehittävä, ylläpitävä ja julkaiseva yhteisö.
ISACA	Information Systems Audit and Control Association. COBIT:ia kehittävä, ylläpitävä ja julkaiseva yhteisö.
IT-toimintamalli IT Operating Model	"IT-toimintamalli määrittelee, kuinka tietohallinto tuottaa arvoa liiketoiminnalle aina päätöksenteosta loppukäyttäjäkokemukseen asti. Se kuvaa, miten toiminnan kehittämisen osa-alueen päätöksenteko käynnistää ratkaisujen ja palvelujen kehittämisen tavalla, joka johtaa tehokkaiisiin palveluihin ja hyvään loppukäyttäjäkokemukseen." (Tietohallintomalli 2018, 64.)
ITIL Information Technology Infrastructure Library	Axeloksen omistama, kehittämä ja julkaisema IT-palveluhallinnan kehys. ITIL kulminoituu päätasolla viiteen kirjaan, jotka kattavat palvelun elinkaaren: palvelustrategia (service strategy), palvelusuunnittelu (service design), palvelusiirtymä (service transition), palvelutuotanto (service operation) ja jatkuva palveluiden kehittäminen (continual service improvement). (Gartner IT Glossary.)
Kehitystehtävä	Eteran kehityshankkeeseen sisältyvä, valitulta Tietohallintomallin osa-alueelta rajattu tietohallinnon toiminnan kehittämisen kokonaisuus, joka vastaa todelliseen liiketoiminnan tarpeeseen, ja josta syntyy konkreettinen lopputuote, jonka kautta realisoituu arvoa liiketoiminnalle.
Kehitystoimisto Development Management Office, DMO	Tietohallinnon kehitystoimisto tukee ja ohjaa kehitystä hankkeista ja projekteista aina pienkehitykseen asti. (Tietohallintomalli 2018, 65.)
KOKA-hankinta	Esko eläkkeiden käsittelyjärjestelmän ylläpidon kilpailutuskokonaisuus toteutettuna yhteistyössä Elon ja Ilmarisen kanssa.
Korvausjärjestelmät	Eteran tietojärjestelmät liiketoiminta-alueella, johon sisältyy eläkkeiden käsittelytoiminta.
Lean Lean	Asiakasarvoa korostava lähestymistapa toimivien ratkaisujen laatimiseksi siten, että käytetään mahdollisimman vähän resursseja. (Gartner IT Glossary.)
Liiketoimintastrategia Business Strategy	"Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Lähtökohtaisesti kilpailu päivittäinen

	käydään tasolla, jolla kohdataan asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat.” (Kamensky 2010, 24-25.)
Liiketoimintayhteistyö Business Relationship Management	Organisaation ylimmän johdon, liiketoimintojen ja tietohallinnon välistä määrämuotoista ja tavoitteellista vuorovaikutusta sekä yhteistyötä. Liiketoimintayhteistyö on organisaation ICT-toiminnan pääasiallinen ja tärkein ohjausmekanismi. Sen tehtävänä on toteuttaa organisaation liiketoiminta-strategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita. (Tietohallintomalli 2018, 21-22.)
MS Visual Studio Team Service, VSTS	Microsoftin testauksen hallintajärjestelmä sekä ketterän kehityksen alusta ja työkalu.
Monikanavaisuus Multi-channel	“Yrityksellä on useita kanavia, kuten myymälät, verkko-kauppa ja puhelinpalvelu, jotka toimivat erillään ja voivat jopa kilpailla keskenään.” (Ilmarinen & Koskela 2015, 109.)
Palvelukatalogi Service catalogue	Palveluluettelo eli palvelukatalogi määrittää ja kuvaa organisaation tietohallinnon toimittamat palvelut. Katalogi tekee IT-palveluista konkreettisempia ja ymmärrettävämpiä. Katalogia käytetään IT-johtamisen kehittämiseen, organisoimiseen, IT-palveluiden tuottamiseen ja hankintaan viitekehityksenä. (Tietohallintomalli 2018, 170.)
Palveluintegraatio Service Integration and Management, SIAM	Viitekehys, joka määrittää ja kuvaa yhtenäiset ja yhteensopivat (integroidut) hallintakäytännöt ja prosessit sekä varmistaa harmonisoidun palvelun käyttökokemuksen monitoimittajaympäristössä. Palveluintegraatio on prosessipohjainen toiminto, ja se perustuu suurilta osin globaalisti hyväksyttyyn ITIL-viitekehitykseen. (Tietohallintomalli 2018, 173.)
Palvelutoimisto Service Management Office, SMO	Vastaa palveluiden operatiivisesta ohjauksesta, yhdenmukaisuudesta ja poikkeamien hallinnasta. Yhteiset palvelut ja keskitetty ohjaus lisäävät kustannustehokkuutta. Palveluista vastaa kokonaisvaltaisesti kehityksestä aina tuotantoon asti palveluomistaja (service owner) ja palvelupääälliköt (service manager). (Tietohallintomalli 2018, 65.)
PDCA Plan-Do-Check-Act	W. Edward Demingin kehittämä neljään askeleeseen perustuva kierrospohjainen iterointimenetelmä, jossa jokaisen kierroksen tuloksena syntyy tuote, prosessi tai palvelu. Käytetään myös lyhennettä PDSA, jossa S = Study. Tunnetaan myös nimellä Deming Cycle. (Deming 2018.)
Projektimalli Project Model	ICT Standard Forumiin kehittämä porttipohjainen projekti-hallinnan malli.
SAFe-kehys SAFe framework	Scaled Agile, Inc:n kehittämä, ylläpitämä ja julkaisema ketterän kehityksen kehys. SAFe on vapaasti verkosta saatavilla oleva tietämyskanta (knowledge base), joka sisältää hyväksi koeteltuja, integroituja toimivia käytäntöjä avuksi toteuttamaan kehitystä yritystasolla Lean-Agile -

	hengessä. Kehittämistavan perusarvot ovat 1) sisäänrakennettu laatu, 2) hankkeen suorituskkyky, 3) alignment ja 3) läpinäkyvyys. (SAFe 4.0 for Teams, 6-7.)
Tekoäly Artificial Intelligence, AI	Teknologiaa, joka yrittää emuloida ihmisen käytöstä oppimalla, tekemällä itse johtopäätöksiä, ymmärtämällä monimutkaista sisältöä, osallistumalla dialogiin ihmisen kanssa, parantamalla kognitiivista suoritusta tai korvaamalla ihmistä suoritettaessa rutiininomaisia tehtäviä. (Gartner IT Glossary.)
ThinkingPortfolio	Salkunhallinnan pilvipohjainen palvelu.
Tietohallinto ICT function	Organisaation ICT-toiminto, jota johtaa tietohallintojohtaja tai tietohallintopäällikkö. Tietohallinto tekee läheistä yhteistyötä liiketoiminnan kanssa ja toimii liiketoiminnan strategian mahdollistajana ja toteuttajana. Lisäksi tietohallinnon vastuulla on vähintäänkin IT-strategiat ja -hankinnat, organisaation tietojärjestelmät, tekninen arkkitehtuuri, infrastruktuuri sekä IT-palvelujen ja laitteiden hankinta.
Tietohallintojohtaja Chief Information Officer, CIO	Henkilö, joka vastaa henkilöistä, prosesseista ja teknologioista IT-organisaatiossa, jotta koko organisaatio saavuttaa liiketoimintatavoitteet. (Gartner IT Glossary.)
Tietohallintomalli IT Standard for Business	Tietohallintomalli on ICT Standard Forumin kehittämä ja ylläpitämä liiketoimintalähtöinen tietohallinnon hallinto- ja johtamismalli sekä avoin viitekehys.
Työelämän kehittämistehtävä Master's Thesis	Haaga-Helian ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelmaan kuuluva tutkielmaosuus, jonka tavoitteena on kehittää valittua työelämän osa-aluetta tutkimustietoa hyödyntäen. Työelämän kehittämistehtävä toteutetaan opinnäytetyöprojektina, nk. ONT-projekti.
Vakuutusjärjestelmät	Eteran tietojärjestelmät liiketoiminta-alueella, johon sisältyy vakuuttamistoiminta.
Yhdistynyt Ilmarinen	Eteran ja Ilmarisen fuusion jälkeinen 1.1.2018 käynnistetty Ilmarinen.

Kuvat

- Kuva 1. Työelämän kehittämistehtävän lähestymistapa
- Kuva 2. Eteran strategia ja Etera 2020 -strateginen ohjelma
- Kuva 3. Eteran ICT-toiminnan hallintomalli
- Kuva 4. Eteran Tietohallinto -toiminnon organisaatio
- Kuva 5. Tietohallintomalli versio 3.3
- Kuva 6. Tietohallintomallista johdettu ja sovellettu viitekehys
- Kuva 7. COBIT:n 5 periaatetta
- Kuva 8. COBIT 5. Prosessialueet ja prosessit
- Kuva 9. McKinsey 7S -kehyksen alueet
- Kuva 10. Kehityssalkun viitekehys
- Kuva 11. Eteran projektisalkku ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmässä
- Kuva 12. Kilpailutus- ja neuvotteluprosessi
- Kuva 13. Projektien hallintomalli
- Kuva 14. Palvelukatalogi
- Kuva 15. Palveluintegraation elementit
- Kuva 16. IT-toimintamallin tavoite on lisätä digitalisaatiota ja vähentää kustannuksia
- Kuva 17. Kehys digitalisaation mahdollistamiseen organisaatiossa
- Kuva 18. Esimerkki digiagendasta

Taulukot

- Taulukko 1. Etera IT:n haasteita ja näistä aiheutuvia seurauksia
- Taulukko 2. Kotterin Eight-Stage Change Process
- Taulukko 3. McKinsey 7S -kehyksen alueet
- Taulukko 4. Linjatyö vs. projektityö Eteran kehityshankkeen toteutusvaihtoehtona
- Taulukko 5. Kehitystehtävillä tuettavat strategiset projektit ja kehittämiskokonaisuudet
- Taulukko 6. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien painotuksen ero
- Taulukko 7. Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulu
- Taulukko 8. Työelämän kehittämistehtävän tutkimuskysymysten toteutumisen arviointi
- Taulukko 9. Eteran kehityshankkeen tavoitteiden toteutumisen arviointi
- Taulukko 10. Työelämän kehittämistehtävän tavoitteiden toteutumisen arviointi

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Työelämän kehittämistehtävän lähtökohta ja tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset, viitekehys ja rajaukset	3
1.3	Raportin rakenne ja tutkimuksen eteneminen	4
2	Kohdeorganisaation kuvaus	6
2.1	Etera.....	6
2.2	Etera 2020 -strateginen ohjelma	7
2.3	Etera IT.....	9
2.3.1	Liiketoiminnan asettamat tavoitteet	9
2.3.2	Eteran ICT-toiminnan hallintomalli	10
2.3.3	Tietohallinto	11
2.3.4	Digitaaliset palvelut	12
2.3.5	Talous ja riskienvalvonta	13
2.4	Liiketoimintayhteistyö	13
2.5	Toimittaja- ja toimialayhteistyö	14
2.6	Muita kohdeorganisaation erityispiirteitä	15
2.6.1	Eteran kokeilukulttuuri	15
2.6.2	Lean -ajattelutapa ja ketteryys	16
3	Viitekehys, tutkimusmenetelmät ja teoria	17
3.1	Tietohallintomalli.....	17
3.2	Tietohallintomalli viitekehystenä	19
3.3	Tutkimuksen lähestymistapa	20
3.4	Tutkimusmenetelmät	21
3.4.1	Dokumenttianalyysi	22
3.4.2	Haastattelu ja dialogi	23
3.5	COBIT	24
3.6	Plan-Do-Check-Act.....	27
3.7	Muutosjohtaminen	28
3.7.1	Kotterin Eight-Stage Change Process.....	28
3.7.2	McKinsey 7S Framework	30
3.7.3	Muutosjohtamisen 10 kultaista sääntöä	31
4	Eteran kehittämishankkeen kuvaus	37
4.1	Eteran kehityshankkeelle asetetut tavoitteet	37
4.2	Eteran kehityshankkeen lähestymistapa	38
4.3	Strategisesti tärkeät projektit ja kehittämisen painopistealueet	39
4.4	Hankeaikataulu.....	40

5	Eteran tietohallinnon kehitystehtävät	42
5.1	Projektisalkun hallintamalli ja PMO:n jatkokehitys (K1).....	42
5.1.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	43
5.1.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	44
5.1.3	Lopputuotteet	44
5.2	ThinkingPortfolio -käyttöönotto (K2)	44
5.2.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	45
5.2.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	45
5.2.3	Lopputuotteet	46
5.3	Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma (K3).....	46
5.4	Tietohallinnon mittarit (K4).....	46
5.4.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	46
5.4.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	46
5.4.3	Lopputuotteet	47
5.5	ELMA-hankinta (K5)	47
5.5.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	47
5.5.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	48
5.5.3	Lopputuotteet	48
5.6	Tarjousten arviointimalli (K6).....	48
5.6.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	49
5.6.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	49
5.6.3	Lopputuotteet	49
5.7	Projektimalli (K7)	49
5.7.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	50
5.7.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	51
5.7.3	Lopputuotteet	51
5.8	Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio (K8)	51
5.8.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	51
5.8.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	52
5.8.3	Lopputuotteet	52
5.9	Testausstrategia ja testauksen johtamispalvelu (K9)	52
5.9.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	52
5.9.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	53
5.9.3	Lopputuotteet	53
5.10	Testauksen metriikka (K10).....	54
5.10.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	54
5.10.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	54
5.10.3	Lopputuotteet	54
5.11	Hyväksymistestausprosessi (K11).....	55

5.11.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	55
5.11.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	55
5.11.3	Lopputuotteet	56
5.12	Käyttöönottoprosessi (K12)	56
5.12.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	56
5.12.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	56
5.12.3	Lopputuotteet	57
5.13	Palvelukatalogi (K13)	57
5.13.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	58
5.13.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	58
5.13.3	Lopputuotteet	58
5.14	Vakuutusjärjestelmien sovellushallinnan ulkoistus (K14)	59
5.14.1	Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet.....	59
5.14.2	Tavoitteet kehitystehtävälle	59
5.14.3	Lopputuotteet	59
6	Moderni tietohallinto ja sen johtaminen	60
6.1	Digitalisaation mahdollistaja	60
6.2	Vuoden CIO 2018.....	62
6.3	Liiketoimintajohdon odotuksia tietohallinnolle.....	64
6.4	Moderni tietohallinto työeläkeyhtiössä.....	66
6.5	Tietohallinnon johtaminen	67
6.5.1	SIAM ja SMO.....	67
6.5.2	IT-toimintamalli	68
6.5.3	Hanke- ja projektijohtaminen.....	69
6.6	Digitalisaation johtaminen.....	70
7	Tulokset ja jatkokehitysehdotukset	72
7.1	Projektisalkun hallintamalli ja PMO:n jatkokehitys (K1).....	72
7.2	ThinkingPortfolio -käyttöönotto (K2)	73
7.3	Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma (K3).....	74
7.4	Tietohallinnon mittarit (K4).....	74
7.5	ELMA-hankinta (K5)	75
7.6	Tarjousten arviointimalli (K6).....	75
7.7	Projektimalli (K7)	76
7.8	Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio (K8)	76
7.9	Testausstrategia ja testauksen johtamispalvelu (K9)	77
7.10	Testauksen metriikka (K10).....	78
7.11	Hyväksymistestausprosessi (K11).....	79
7.12	Käyttöönottoprosessi (K12)	79
7.13	Palvelukatalogi (K13)	80

7.14 Vakuutusjärjestelmien sovellushallinnan ulkoistus (K14)	81
8 Johtopäätökset ja pohdinta	82
8.1 Suunnitelman toteutumisen arviointi.....	82
8.1.1 Tutkimuskysymykset	82
8.1.2 Eteran kehityshankkeen tavoitteet	84
8.1.3 Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet	86
8.1.4 Hankeaikataulu ja Eteran kehityshankkeen laajuus	87
8.1.5 Tietohallintomalli.....	88
8.1.6 PDCA-menetelmä	88
8.2 Työelämän kehittämistehtävä -prosessin arviointi.....	89
8.3 Oman oppimisen arviointi	91
8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja suositukset jatkokehitysehdotuksiksi.....	91
Lähteet	94
Liitteet	99

1 Johdanto

Perinteisesti tietohallinnon ja tietohallintojohtajan tärkein tehtävä on liiketoiminnan jatkuvuuden (Business Continuity) turvaaminen. Tietohallinnon tehtäviin kuuluu mahdollisimman häiriöttömän perustietojärjestelmien toiminnan varmistaminen ja palvelujen hallinnan organisointi. Tietohallinto myös organisoii perustietojärjestelmien kehittämisen. Tietohallinto järjestää tietoteknisen infrastruktuurin, tietoliikenneyhteydet ja toimistojärjestelmät.

Tietohallinnon rooli organisaatiossa on viime vuosikymmenet käynyt läpi voimakkaan muutoksen. Tietotekniikasta on muodostunut erityisesti finanssisektorilla niin keskeinen osa liiketoimintaa, että pienetkin tuotantohäiriöt käytännössä voivat aiheuttaa merkittäviä häiriöitä yrityksen toiminnassa. Pahimmassa tapauksessa esimerkiksi tuotanto, myynti tai asiakaspalvelu keskeytyy ja kassavirta tyrehtyy. Tietohallinnosta niin ikään on tullut finanssialan organisaatioille kriittinen menestystekijä. Ongelmat heijastuvat laajimmillaan kaikkiin yrityksen liiketoimintaprosesseihin, toimintoihin ja tehtäviin.

Liiketoiminnan odotukset tietohallinnolle ovat myös merkittävästi muuttuneet. Enää ei riitä perusjärjestelmien ja tietoteknisten laitteiden tuotantokäytön turvaaminen. Viime vuosien aikana tietohallinnon tehtäväkentän muutos näkyy esimerkiksi seuraavasti:

- Tietohallinto on siirtynyt perustietotekniikan ylläpidosta palvelujen tuottajaksi.
- Tietohallinto ja tietotekniikka on muodostunut yrityksessä strategiseksi toimijaksi ja integroiduksi osaksi liiketoimintaa.
- Tietohallinto on muuttunut reaktiivisesta reagoijasta proaktiiviseksi muutosten ja kehityssuuntausten ennakoijaksi.
- Tietohallinto on muuttunut tukitoiminnosta liiketoiminnan läheiseksi yhteistyökumppaniksi ja konsultoivaksi uusien mahdollisuuksien tunnistajaksi.
- Tietohallinto digitalisaation ja uuden liiketoiminnan mahdollistaja läpi koko organisaation.
- Tietohallinto on jopa uuden liikevaihdon tuottaja.

Digitalisaatio korostaa tietohallinnon tärkeyttä jokaisessa yrityksessä. Se edellyttää tietohallinnon ammattimaista järjestämistä ja johtamista, sillä sen vaikutukset ulottuvat lähes tulkoon kaikille toimialoille, yrityksen jokaiselle liiketoiminta-alueelle sekä se leikkaa läpi koko organisaation. (Tietohallintomalli 2016, 6, 12.)

Etera finanssialan toimijana ja työeläkesektorilla yhteiskunnallisesti merkittävässä roolissaan ei myöskään jää näiden muutosten ulkopuolelle. Eteran tietohallinnon tehtävänä on vastata siitä, että Eterassa on käytössä liiketoimintaa tukevat kustannustehokkaat IT-palvelut sekä niihin tarvittavat tukipalvelut. Tietohallinto vastaa Eteran tietohallinnon koordinoinnista keskitetysti, tehokkaasti ja ammattitaidolla. Tietohallinto varmistaa, että valitut ratkaisut tukevat Eteran brändin mukaista verkossa tapahtuvaa vaivatonta vakuuttamista

ja toteuttaa Eteran liiketoimintastrategian mukaisesti verkossa asiakaskohtaisia sähköisiä palveluita. Olennaisena osana kustannustehokasta toimintaa tietohallinto huolehtii, että valitut ratkaisut ovat tehtyjen linjausten mukaisia. (Etera 2017.)

Tämä työelämän kehittämistehtävä ”Eteran tietohallinnon kehittäminen Tietohallintomallin avulla” liittyy Eteran tietohallinnon sisäiseen kehityshankkeeseen, joka toteutettiin 2016-2017. Siinä tavoitteena oli kehittää Eteran tietohallintoa edelleen nykyisestä ketterästä ja kustannustehokkaasta tukiyksiköstä moderniksi, ajan hermolla olevaksi toimijaksi, joka mahdollistaa ja tukee uuden liiketoiminnan syntymistä luoden uusista teknologioista mahdollistajia. Eteran tietohallinnossa oli tarkoitus ottaa käyttöön Tietohallintomalli, jonka avulla tietohallinnon toimintaa jäsennettäisiin ja kehitettäisiin. Tietohallintomalliin perehdyttiin syvällisesti ja sen osa-alueiden kautta tunnistettiin kehitystehtäviä, joiden avulla tuetaan Eteran strategisia projekteja ja kehittämiskokonaisuuksia. Lisäksi oli tarkoitus laatia kehityssuunnitelmat siitä, kuinka Eteran tietohallintoa kehitetään sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä.

Eteran kehityshanke käynnistettiin alkuvuodesta 2016. Tänä aikana tämän työelämän kehittämistehtävän tekijä toimi Eteran tietohallinnossa tietohallintopäällikkönä ja vastasi Eteran kehityshankkeen läpiviennistä. Hankkeen omistaja oli Eteran tietohallintojohtaja. Julkisuudessa ilmoitettiin torstaina 29.6.2017 työeläkeyhtiöiden Etera ja Ilmarinen yhdistymisestä. Fuusion jälkeinen yhdistynyt Ilmarinen käynnisti toimintansa 1.1.2018. Fuusiolla oli vaikutus Eteran kehityshankkeeseen, joka käytännössä keskeytettiin. Osa käynnissä olleista kehitystehtävistä vietiin loppuun saakka, koska niistä ajateltiin vielä arvoa realisoituvan, ja osa keskeytettiin välittömästi. Tästä aiheutuneita vaikutuksia arvioidaan tarkemmin luvuissa 7 ja 8.

1.1 Työelämän kehittämistehtävän lähtökohta ja tavoitteet

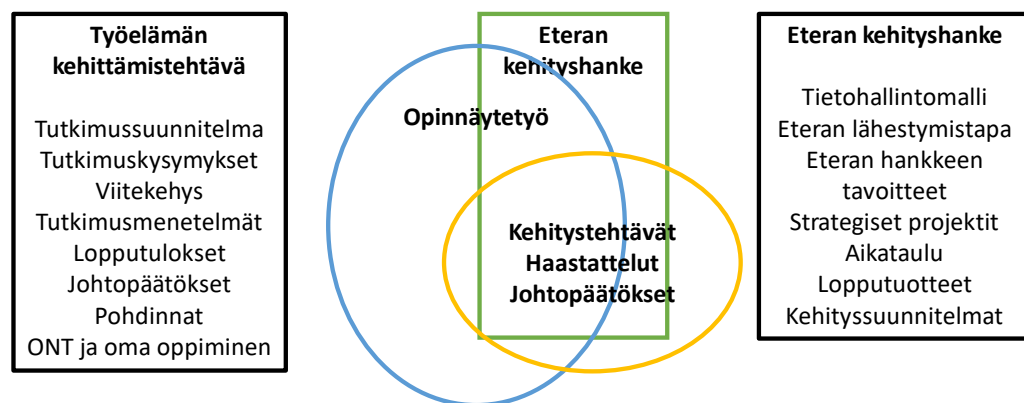
Eterassa on ollut käynnissä strateginen hanke, joka tähtää kilpailukykyiseen Eteraan vuoteen 2020 mennessä. Tämä Etera 2020 -hanke kuvataan tarkemmin luvussa 2.2. Kilpailukykyinen Etera edellyttää myös Etera IT:n uudistamista ja sen pysymistä tiukasti ajan hermolla, kustannustehokkaana ja modernina liiketoiminnan mahdollistajana, joka hyödyntää digitalisaatiota, ketteryyttä, analytiikkaa ja robotiikkaa.

Eteran strategisten tavoitteiden myötä Eteran tietohallinnon kehitys käynnistettiin alkuvuodesta 2016 ottamalla käyttöön Tietohallintomalli. Sen pohjalta laadittiin Tietohallintomallin kehityksen avulla kehityssuunnitelma tunnistuen liiketoimintalähtöisesti sopivat, Eteran

strategisia tavoitteita ja projekteja tukevat tietohallinnon kehitystehtävät. Eteran kehityshanke ja strategiset projektit esitellään luvussa 4.3. Tietohallinnon kehitystehtävät kuvataan luvussa 5. Edellä kuvatulta pohjalta asetettiin tälle työelämän kehittämistehtävälle tavoitteiksi

- saavuttaa Eteran kehityshankkeen tavoitteet suunnitellussa laajuudessa
- perehtyä syvällisesti Tietohallintomalliin, suorittaa Sofigate Oy:n IT Akatemia ja läpäistä sertifiointitesti
- ajantasaistaa ja syventää omaa ymmärrystä tietohallinnon organisoimisesta, johtamisesta ja kehittämisestä
- perehtyä ketterän kehityksen SAFe-kehikseen, käydä koulutus ja läpäistä sertifiointitesti
- perehtyä tietohallintojohtamisen kansainväliseen kirjallisuuteen
- kasvattaa työelämän kehittämistehtävän kautta omaa osaamista ja markkina-arvoa tietohallintopäällikkönä sekä parantaa valmiuksia toimia tietohallintojohtajana.

Työelämän kehittämistehtävän lähestymistapa on kuvattu kuvassa 1. Kehittämistehtävän osuuteen sisältyy olennaisesti tutkimussuunnitelma, -kysymykset ja -menetelmät sekä viitekehys, tulosten pohdinnat ja johtopäätösten teko. Sen tärkeä tehtävä on palvella tekijän omaa oppimista. Eteran kehityshankkeen osuuteen sisältyy sille asetetut tavoitteet, Eteran valitsema lähestymistapa, strategiset projektit, hankeaikataulu, lopputuotteet ja kehityssuunnitelmat.



Kuva 1. Työelämän kehittämistehtävän lähestymistapa

1.2 Tutkimuskysymykset, viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Etera IT:n kehittämisen pohjaksi tietohallintojen johtamisen kehityssuuntauksia sekä saada ymmärrystä sellaisista vallitsevista teknologioista, jotka erityisesti voisivat vaikuttaa työeläkeyhtiön tietohallinnon organisointiin, johtamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi selvitetään, minkälaisilla konkreettisilla kehitystehtävillä Eteran kehityshanke käynnistetään, jotta arvoa realisoituu mahdollisimman nopeasti sekä tuetaan optimaalisesti käynnissä olevia tai suunniteltuja Eteran strategisia projekteja ja kehittämis-kokonaisuuksia.

Tutkimuksen tavoitteista johdetut ja tarkennetut tutkimuskysymykset ovat:

- **RQ1:** Mitkä ovat viimeisimmät tietohallintojohtamisen keskeisimmät kehityssuuntaukset, jotka vaikuttavat työeläkeyhtiön tietohallinnon organisointiin, johtamiseen ja kehittämiseen?
- **RQ2:** Millä tavoilla Etera IT:tä tulisi kehittää?
- **RQ3:** Mitkä ovat ensimmäiset tunnistetut ja rajatut kehitystehtävät, jotka toteutetaan Eteran kehityshankkeen aikana ja joiden kautta tuetaan optimaalisesti Eteran strategisia projekteja ja kehittämiskokonaisuuksia?
- **RQ4:** Mitkä ovat lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen Etera IT:n kehityssuunnitelmat?
- **RQ5:** Mitkä ovat nykyhetken tärkeimmät tietohallinnon johdon profiilit, osaamiset ja tehtävät?

Viitekehystenä käytetään Tietohallintomallia. Etsittäessä Suomessa sopivaa kehystä liiketoimintalähtöiseen tietohallinnon kehittämiseen valinta on yksiselitteisen helppo. Käytännössä vaihtoehtojen kartoittamiseen ja vertailuun ei tässä tilanteessa ollut edes tarvetta, koska jo kokemuksen pohjalta Eterassa oli tiedossa, että Tietohallintomalli soveltuu erinomaisesti Eteran tarpeisiin. Tietohallintomalli elää ja kehittyy tässä ajassa. Viitekehys ja perustelut viitekehysten valinnalle esitetään tarkemmin luvussa 3.2.

Tämä työelämän kehittämistehtävä toteutettiin Eteran kehityshankkeen pohjalta, joka oli aikataulutettu toteutettavaksi 2016–2017. Kehittämistehtävä rajattiin vain niihin Eteran valitsemiin kehitystehtäviin, ja valitulla laajuudella, jotka suunnitelman mukaan oli määrä toteuttaa tällä rajatulla ajanjaksolla. Tällä tavoin varmistettiin myös työelämän kehittämistehtävän ehdoton liiketoimintalähtöisyys. Työelämän kehittämistehtävässä vastataan vain asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä sille tälle asetettujen tavoitteiden täyttämiseen.

1.3 Raportin rakenne ja tutkimuksen eteneminen

Työelämän kehittämistehtävän sisältö, raportin luvut ja näiden keskeisin sisältö sekä looginen etenemisjärjestys.

Luku	Keskeisin sisältö
1	Raportin johdanto, työelämän kehittämistehtävän lähtökohta ja tavoitteet, tutkimuskysymykset, viitekehys sekä rajaukset.
2	Kohdeorganisaation kuvaus ja sen erityispiirteitä sekä muita reunaehtoja, jotka vaikuttavat tämän tutkimuksen laajuuteen ja sisältöön.
3	Tutkimuksen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja teoria. Luvussa on esitelty tietohallinnon kehittämisessä käytettyjä yleisimpiä viitekehyskiä, malleja ja menetelmiä. Tässä yhteydessä on kuvattu Tietohallintomalli, COBIT, PDCA sekä muutosjohtamisen malleja.
4	Eteran kehityshankkeen tarkempi kuvaus: tavoitteet, lähestymistapa, strategiset tuettavat projektit ja kehittämiskokonaisuudet sekä hankeaikataulu.
5	Kehitystehtävien sisällön kuvaukset ja kehitystehtävät luokiteltuina Tietohallintomallin osa-alueiden ja tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti. Jokaisesta

	kehitystehtävästä on kuvattu 1) lähtötilanne, nykytilan haasteet ja Eteran kehitystarpeet, 2) tavoitteet kehitystehtävälle sekä 3) kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyvät lopputuotteet.
6	Kuvaus nykyaikaisen tietohallinnon piirteistä, sen järjestämisestä, johtamisesta ja kehittämisestä sekä liiketoimintajohdon odotuksista; mitä odotetaan tietohallinnon johdolta, mitä taitoja ja mitä tehtäviä tähän tehtäväkenttään sisältyy.
7	Kehitystehtävien kautta saavutetut lopputulokset jaoteltuna Tietohallintomallin osa-alueiden mukaisesti. Jokaisesta kehitystehtävästä esitetään 1) arvio onnistumisesta, 2) arvio saavutetuista ja saavuttamatta jääneistä hyödyistä sekä 3) ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi.
8	Pohdinta, muut johtopäätökset sekä suunnitelman toteutumisen, työelämän kehittämistehtävän prosessin ja oman oppimisen arviointi.
Lähteet	
Liitteet	

2 Kohdeorganisaation kuvaus

2.1 Etera

Etera on suomalainen työeläkeyhtiö, jonka tehtävänä on huolehtia suomalaisten eläketurvasta. Suurten eläkevakuuttajien joukossa Etera on pienempi ja ketterämpi haastaja.

Etera huolehtii eläketurvasta vastuullisesti ja sijoittaa aktiivisesti suomalaisiin yrityksiin ja kiinteistöihin. Eteran sijoituksista 40 prosenttia on Suomessa. Etera on keskinäinen yhtiö, jonka omistajia ovat vakuutuksenottajat, vakuutetut työntekijät ja takuupääoman omistajat. (Etera 2017.)

Eteran asiakkaita ovat yrittäjät, työnantajat, tilitoimistot, työntekijät ja eläkeläiset sekä kotitaloudet. Etera tarjoaa asiakkaidensa tarpeisiin sopivia palveluja, kuten (Etera 2017.)

- reaaliaikainen kuukausi-ilmoitustapa, jonka avulla maksut ovat aina ajan tasalla
- vaivattomat ja monipuoliset verkkopalvelut
- työhyvinvointipalveluja, joiden avulla tuetaan työyhteisöä, johtamista ja henkilöstön työkykyä
- tuloksellista ammatillista kuntoutusta
- rahoitus- ja kiinteistöpalveluja
- asiakasta hyödyttävää yhteistyötä Danske Bankin, Fennian ja Pohjantähden kanssa.

Eteran arvot, missio ja visio muodostavat Eteran toiminnan perustan: (Etera 2017.)

- Eteran missio: ”Eteran perustehtävänä on tuottaa asiakkailleen hyvinvointia ja taloudellista turvaa.”
- Eteran visio: ”Etera on asiakkaiden arvostama ketterä vaihtoehto.”
- Eteran arvot: ”Asiakkaan arvostaminen. Osaaminen. Uudistuminen. Vastuullisuus ja kannattavuus.”

Yli 50-vuoden kokemus erityyppisistä työsuhteista tekee Eterasta muuttuvan työelämän osaajan. Etera työskentelee aktiivisesti asiakkaidensa kanssa suomalaisten työkyvyn edistämiseksi. Eteran asiakaslupaus on ”Etera – tässä ajassa. Lupaamme elää tässä ajassa. Hyödynnämme kokemuksen, rakennamme tulevaisuuden ja teemme nykyhetkestä parhaan mahdollisen.” (Etera 2017.)

Etera on merkittävä suomalainen yhteiskunnallinen toimija vuoden 2016 keskeisten taloudellisten tunnuslukujen näkökulmasta: (Eteran hallituksen toimintakertomus 2016, 1-4.)

- henkilöstöä keskimäärin 231
- vastaa 200 000 henkilön eläketurvasta
- uusia eläkehakemuksia 7 800 kpl ja uusia eläkkeitä myönnettiin 6 200 kpl
- maksaa eläkkeitä 135 000 eläkkeensaajalle
- maksettuja eläkkeitä ja kuntoutuskuluja 1 140 miljoonaa euroa
- markkinaosuus uusista TyEL vakuutuksista 15,2 prosenttia ja uusista YEL-vakuutuksista 9 prosenttia

- TyEL-palkkasumma oli 2 750 miljoonaa euroa ja YEL-työtulosumma 180 miljoonaa euroa
- asiakashyvityksiä maksettiin 12,4 miljoonaa euroa
- sijoitusten markkina-arvo 6,1 miljardia euroa
- sijoitusten tuotto 6,6 prosenttia.

Eteran liiketoiminnan tavoitteet seuraavalle kolmelle vuodelle ovat (Eteran toimintasuunnitelma 2017, 2.)

- vakavaraisuuden säilyttäminen ja lisääminen
- toimintaympäristön uudelleenarviointi, huomioiden mm. sote-uudistus, tulorekisteri, muutokset finanssi- ja vahinkovakuutuskentässä
- kehityspanosten suuntaaminen: työkykypalvelujen tasonnosto
- hoitokustannustulos: 3 miljoonan euron parannus
- varainhoitokustannus: alle 0,5 prosenttia sijoitusomaisuudesta nykyisellä strategisella alokaatiolla.

2.2 Etera 2020 -strateginen ohjelma

Etera uudisti strategiansa vuonna 2017 alkuvuodesta ja toteutti sitä Etera 2020 -strategisen ohjelman kautta (kuva 2), joka tähtäsi kilpailukykyiseen Eteraan vuoteen 2020 mennessä.



Kuva 2. Eteran strategia ja Etera 2020 -strateginen ohjelma (Etera 2017.)

Etera 2020 -ohjelman keskeisimmät tavoitteet ovat (Etera 2017.)

- koota yhteen keskeiset tekemiset ja varmistaa Eteran eteneminen kohti strategisia tavoitteita
- nostaa työhyvinvointipalvelujen tasoa
- tuottaa eri tyyppisille asiakasryhmille heidän haasteitaan parhaiten taklaavia työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen palveluita
- tehostaa Eteran omaa toimintaa, jolloin jää enemmän aikaa ja resursseja asiakkaiden palvelemiseen

- oppia itse uusia tapoja toimia ja kehittää uutta - Eterassa itsekkin eletään keskellä muuttuvaa työelämää.

Eteran toimintasuunnitelma 2017 kuvaa Eteran strategian toteutusta. Eteran kehityshankkeella tuettavat strategiset projektit ja kehittämiskokonaisuudet sisältyvät Eteran toimintasuunnitelmaan. Seuraaviin kappaleisiin on valittu muutamia poimintoja havainnollistamaan myös Eteran kehityshankkeen strategia- ja liiketoimintalähtöisyyttä (Eteran toimintasuunnitelma 2017, 4-8.)

Liiketoiminta, Vakuuttaminen (4)

- Uusi YEL-järjestelmä sekä YEL-asiakkaan verkkopalvelu ovat kehityksen alla.
- Varaudutaan tulorekisterin vaatimiin muutoksiin prosesseihin, järjestelmiin sekä asiakkaan palveluun.

Liiketoiminta, Työkyky (5)

- Eteran työkykypalvelut päivitetään digiaikaan niin, että toimitaan käytännönläheisesti, yhtenäisesti ja koordinoitusti.
- Otetaan käyttöön digialusta tai -alustat, jotka mahdollistavat palveluiden ketterän ja kustannustehokkaan kehittämisen.

Liiketoiminta, Eläke (5)

- Toiminnan keskiössä on eläkeprosessin tehostaminen. Eläkeprosessia hoidetaan eläkeuudistuksen mukaisesti ja uudella Esko-järjestelmällä. Prosessin kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi luodaan edellytykset varmistamalla, että Esko toimii ja sitä osataan käyttää. Eskoon tehdään vielä 2017 eläkeuudistusmuutoksia ja muutenkin ylläpitoversioissa paljon muutoksia. Harkitaan ylläpidon kilpailuttamista.
- Itsepalvelun kehittäminen aloitetaan sähköisellä vanhuuseläkehakemuksella, jonka vo-lyymien perusteella arvioidaan itsepalvelun hyötyjä ja tehdään jatkosuunnittelua. Vanhuuseläkehakemuksen jälkeen Oma eläke -palvelussa kehitetään kuntoutusprosessia.
- Maksatusjärjestelmän esiselvitys käynnistetään.

Tietohallinto (7-8)

- Yrittäjän asiointipalveluiden sähköistäminen osana YLL@-hanketta.
- Työhyvinvointipalveluiden sähköistäminen, esim. Univalmennuksen ja Wellmon alustojen käyttöönotto.
- Vakuuttamistoiminnon keskeisin hanke on YLL@ eli YEL-vakuutusten siirto keskusko-neympäristöstä osaksi vakuutusympäristöä. Hankkeessa luodaan uusi järjestelmä YEL-vakuutusten käsittelyyn.
- Vuoden 2017 keskeisin tavoite on varmistaa Esko-järjestelmää täydentävien versioi-den toteutuminen sekä Laki2017-loppuunsaattaminen.
- Eläkemaksatusjärjestelmän esiselvitys toteutetaan ja valitaan mahdollinen toimittaja järjestelmän toteuttamiselle.

Esimerkinomaisesti edellä listatuista, Eteran toimintasuunnitelmasta poimituista strategi-sista tekemisistä on suora yhteys Eteran kehityshankkeen kehitystehtäviin ja näillä tuetta-viin strategisiin projekteihin.

2.3 Etera IT

Etera IT on hajautettu organisatorinen kokonaisuus, joka koostuu 1) Tietohallinnosta, 2) Digitaalisista palveluista ja 3) Taloudesta & riskienhallinnasta kattaen tietoarkkitehtuurin ja -varastoinnin, raportoinnin ja analytiikan infrastruktuurin ylläpidon ja kehittämisen. Etera IT on kokonaisuutena pieni 26 henkilön organisaatio, joka ostaa kehitys- ja ylläpitopalvelut ulkoisilta IT-toimittajilta.

Etera IT:n haasteita kuvataan taulukossa 1. Osittain nämä ovat myös tietoisia, strategisia valintoja seuraukset tiedostaen ja hyväksyen.

Taulukko 1. Etera IT:n haasteita ja näistä aiheutuvia seurauksia.

Haaste	Seuraukset
Isot pakolliset kehityshankkeet nielevät vähäiset henkilö- ja taloudelliset resurssit	Voimavarat innovatiiviseen palvelukehitykseen ovat hyvin rajalliset, esim. digitalisaation edistäminen ja robotiikan hyödyntäminen
Pieni organisaatio	Kaikki IT-kehitys ja palvelut ostetaan ulkoisilta toimittajilta, mikä nielee taloudellisia voimavaroja. Osaamista ei kerry Eteralle.
Palveluja ostava organisaatio	Taloudelliset resurssit kaiken tarvittavan hankintaan ovat rajalliset. Toimitaan vuotuisen IT-budjetin rajoissa.
Henkilöstön pieni vaihtuvuus	Uutta osaamista ei siirry tietohallintoon normaalin työkierron kautta
Rajalliset kehittämisen voimavarat	Pystytään toteuttamaan vain kriittinen kehitys ja ylläpito sekä pakolliset toimialan yhteiset kehityshankkeet
Ei vahvaa sisäänrakennettua innovaatiokulttuuria	Innovaatiot toimittajien ratkaisujen kautta ja oma innovatiivinen ideointi jää vähäiseksi
Ei kattavia menetelmiä ja työvälineitä	Käytetään IT-toimittajien menetelmiä ja työvälineitä
Ei aina välttämättä ymmärrystä viimeisimmistä teknologioista ja tätä kautta niiden hyödynnettävistä potentiaaleista	Ei pystytä konsultoimaan liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla uusien teknologioiden tuomista potentiaaleista

2.3.1 Liiketoiminnan asettamat tavoitteet

Etera 2020 -strategisen ohjelman pohjalta Etera IT:lle on asetettu tavoitteiksi: (Eteran tietohallinto 2016. 4.)

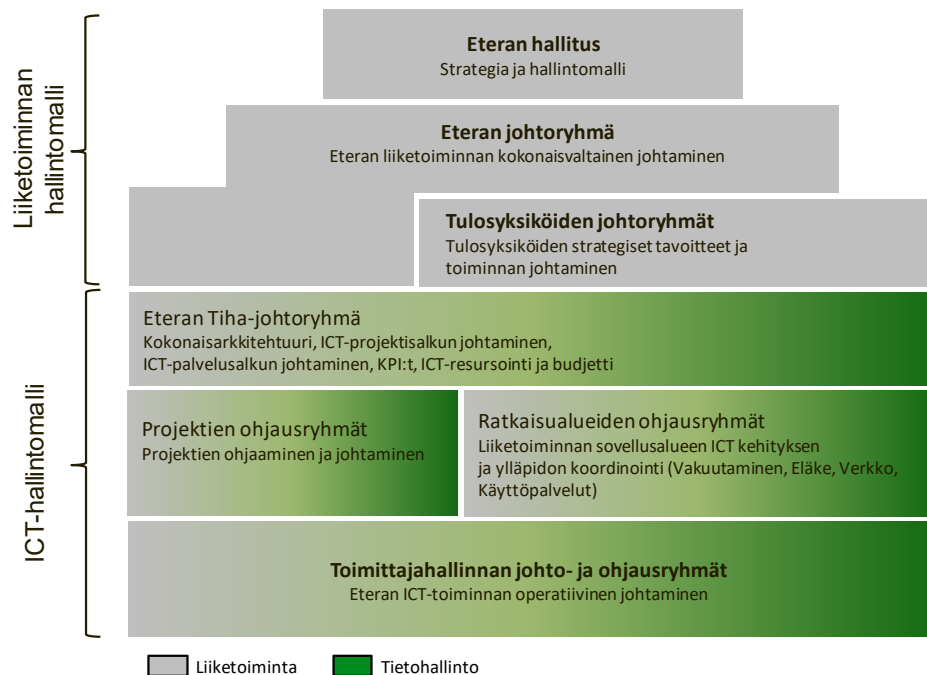
- digitaalisten palvelujen innovointi ja johtaminen (mm. etera.fi ja analytiikka)
- skaalautuvuuden ja tehokkuuden lisääminen ICT-palveluissa
- uusien mahdollisuuksien ja palveluaihioiden tunnistaminen
 - uudenlaisen osaamisen kasvattaminen

- o uudenlaisen kumppaniverkoston kasvattaminen
- sovelluskehityksen ketteröittäminen ja sovelluskehityspalveluiden laadun varmistaminen
- tietoturvalliset palvelut
- Esko-Laki2017 -hankkeen toimituksen varmistaminen
- sovellussalkun rationalisointi (esim. maksatus, CRM, YEL).

Etera 2020 -ohjelman strategisista tavoitteista ja näistä johdetuista tietohallinnon tavoitteista on jatkuvuus Eteran kehityshankkeella tuettaviin strategiaan projekteihin, joita kuvataan luvussa 4.3.

2.3.2 Eteran ICT-toiminnan hallintomalli

Etera IT:n toimintaa ohjaa Eteran ICT-toiminnan hallintomalli, joka on esitetty kuvassa 3. Eteran ICT-toiminnan päätöksentekomenettelyt perustuvat Eteran työjärjestykseen. Työjärjestyksen mukaiseen päätöksentekoon asioita valmistelee viime kädessä Tietohallinnon johtoryhmä, joka ohjaa kokonaisvaltaisesti koko IT-toimintaa. Tietohallinnon johtoryhmälle raportoivat liiketoimintakriittisten projektien ohjausryhmät sekä ratkaisu-alueiden ohjausryhmät kehityspäälliköiden toimesta. Sovellusten ylläpitoa ja jatkuvien palveluiden toimintaa ohjataan ratkaisualueiden ohjausryhmissä. Näiden lisäksi tietohallinnon johdolla toteutetaan toimittajaohjausta toimittajan aseman edellyttämässä laajuudessa. (Eteran tietohallinto 2016, 6.)



Kuva 3. Eteran ICT-toiminnan hallintomalli (Eteran tietohallinto 2016, 6.)

2.3.3 Tietohallinto

Eteran Tietohallinto on oma erillinen toimintonsa. Tietohallinnon organisaatio on esitetty kuvassa 4. Se koostuu päätasolla *Projekti- ja kehityspalveluista* sekä *Tuotannon tukipalveluista*. Projekti- ja kehityspalveluihin (9 asiantuntijaa) kuuluu Eläke, Vakuuttaminen sekä Kehittämispalvelut, laadunvarmistus ja PMO (Project Management Office). Eläke- ja Vakuuttaminen tiimeistä vastaa kehityspäälliköt. Kehittämispalveluista, laadunvarmistuksesta ja PMO:sta vastaa tietohallintopäällikkö. Tuotannon tukipalveluihin (11 asiantuntijaa) kuuluu Valmissovellukset, IT käyttöpalvelut sekä Tietoturva ja arkkitehtuurit. Kaikista näistä vastaa IT-päällikkö. Koko Eteran tietohallinnosta vastaa tietohallintojohtaja (kuvassa CIO).



Kuva 4. Eteran Tietohallinto -toiminnon organisaatio (Etera 2016.)

Eteran tietohallinnon tehtävänä on vastata siitä, että Eterassa on käytössä liiketoimintaa tukevat kustannustehokkaat tietojärjestelmät ja niihin tarvittavat muut ICT- ja tukipalvelut. Oleellisena osana kustannustehokasta toimintaa on huolehtia, että valitut ratkaisut ovat Eteran teknisten linjausten mukaisia. (Etera 2016.)

Etera IT:n laajuiset keskeiset tehtävät ovat: (Etera 2016.)

- tietohallinto -toiminnon johtaminen
- tietohallintostrategian liiketoimintalähtöinen määrittely ja toteuttaminen
- ICT-sopimusten hallinta
- ICT-budjetin suunnittelu ja hallinta.

Projekti- ja kehityspalveluiden keskeiset tehtävät ovat: (Etera 2016.)

- Business Case -valmistelun menetelmätuki
- prosessikehityksen tuki
- esiselvitys ja vaatimusmäärittely yhdessä liiketoiminnan kanssa
- ICT-projektisalkun hallinta
- ICT-palvelukartan hallinta
- sovelluskehityshankkeiden ja projektien suunnittelu ja läpivienti
- hyväksymistestauksen koordinointi
- käyttöönoton koordinointi ja varmistaminen
- ICT-palvelukehitysprosessin kehittäminen
- kehitysp projektien sopimus- ja toimittajahallinta.

Tuotannon tukipalveluiden keskeiset tehtävät: (Etera 2016.)

- jatkuvat palvelut ja sovellushallinta
- jatkuvien palvelujen prosessien kehittäminen
- jatkuvien palvelujen sopimus- ja toimittajahallinta
- infra-palvelut
- valvonta ja palvelutasot
- työasema- ja mobiilihallinta
- service desk
- keskitetty käyttövaltuushallinta
- tietoturva
- arkkitehtuurit.

2.3.4 Digitaaliset palvelut

Eteran strategian tavoitteena on edistää digitalisaatiota koko Eterassa. Digitalisaation näkökulmia ovat uudet, asiakkaalle tarjottavat digipalvelut, automaation kautta aikaan saatava digitehokkuus sekä olemassa olevan palvelu- ja järjestelmäkannan eli digi-infran ylläpito muuttavassa toimintaympäristössä. (Etera 2016.)

Digitaalisten palveluiden vastuulla on esimerkiksi Eteran asiointipalvelut verkossa, Eteran internetsivut sekä sähköisten palvelujen kehitys, esim. sähköisiä työhyvinvointi- ja työkykypalveluja. Digitaalisten palvelujen tehtävänä on edistää digitaalisten palvelujen kehittämistä Eterassa yli toimintorajojen. Digitaaliset palvelut -toiminto eriytettiin tietohallinnosta omaksi toiminnoksi keväällä 2016, jotta digitalisaation näkyvyyttä ja agenda saatiin nostettua uudelle tasolle Eteran organisaatiossa. Tietohallinnosta uuteen toimintoon siirtyi 4 asiantuntijaa. Osa-alueesta vastaa uusi digitaalisten palvelujen kehittämispäällikkö, joka raportoi suoraan toimitusjohtajalle.

Digitaalisten palvelujen toimintaa ohjaa kolme strategista tavoitetta: (Eteran toimintasuunnitelma 2017, 8-9.)

1. Työkykypalveluiden sähköistäminen ja tasonnosto

Nykyisten palvelujen kehitys ja uusien digitaalisten työhyvinvoinnin ja kuntoutuksen palvelujen innovointi. Työkyky ja -hyvinvointi on Eteran keskeisiä strategisia painoalueita.

2. Hoitokulutulon kasvattaminen

Myyntiä edistävien ja asiakaspitoa parantavien palvelujen kehittäminen.

3. Toiminnan tehostaminen ja kustannussäästöt

Muulla tapaa kustannussäästöjä tuovien tai toimintaa tehostavien palvelujen kehittäminen. Esim. parannetaan palvelua sähköistämällä eläkkeen hakemista. Ensimmäisenä digitalisoidaan vanhuuseläkehakemus, joka volyymiltaan suurin.

2.3.5 Talous ja riskienvalvonta

Tietoarkkitehtuurin ja -varastoinnin, analytiikan ja raportoinnin infrastruktuurin kehitys ja ylläpito on keskitetty Talous ja riskienvalvonta -toimintoon, joka palvelee tällä osa-alueella myös muita Eteran toimintoja. Osa-alueella on kaksi asiantuntijaa ja osa-alueesta vastaa talous- ja hallintojohtaja. (Etera 2016.)

Talouden ja riskienvalvonnan keskeiset kehitysteemat IT-työn osalta liittyy pitkälti analytiikkaan ja tiedolla johtamiseen: (Eteran toimintasuunnitelma 2017, 13.)

- Microsoftin Business Intelligence -teknologian käyttöönotto
- analytiikkaratkaisuihin perehtyminen sekä muun organisaation kouluttaminen uusien työkalujen käyttöön
- analytiikan/tiedolla johtamisen kehittämiseen osallistuminen Etera-tasoisissa projekteissa, joissa keskeisiä aihealueita ovat asiakastuntemuksen kehittäminen ja työhyvinvoinnin johtamisen ja/tai työkyvyttömyysriskien hallinnan palveluiden kehittäminen.

2.4 Liiketoimintayhteistyö

Liiketoimintayhteistyö toimii molempiin suuntiin liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä. Liiketoiminta kuvaa tarpeensa ja tavoitteensa. Tietohallinnon tulee sisäistää nämä ja kyettävä kehittämään tarpeet täyttäviä ratkaisuja. Liiketoiminnan on puolestaan kyettävä hyödyntämään IT-ratkaisut ja -palvelut parhaalla mahdollisimmalla tavalla, jotta arvo ja hyöty olisivat maksimaalisia. (Tietohallintomalli 2016, 62.)

Eterassa liiketoimintayhteistyö organisoidaan Eteran ICT-toiminnan hallintomallin (luku 2.3.2 kuva 3) mukaisesti. Tulosityksiköiden johtoryhmät asettavat strategiset tavoitteensa ja johtavat toimintaa. Ratkaisualueiden ohjausryhmät koordinoivat tietyn liiketoiminta-alueen kehitystä ja siten myös asettavat tarpeet ICT-kehitykselle. Projektien ohjausryhmät ohjaavat projektien toimintaa. Toimittajahallinnan johto- ja ohjausryhmät toteuttavat toimittajaohjausta toimittajan aseman edellyttämässä laajuudessa. (Eteran tietohallinto 2016, 6.)

Eterassa liiketoimintayhteistyötä käytännön tasolla pitkälti organisointiin tietohallinnon kehityspäällikön ja liiketoiminnan kehittämispäällikön välisen yhteistyön tuloksena. Nämä roolit olivat läheinen työpari: kaikissa IT-kehittämiseen liittyvissä asioissa ensimmäinen rajapinta tietohallintoon oli kyseisen liiketoiminta-alueen tietohallinnon kehityspäällikkö. Eri kehittämiskokonaisuuksissa voitiin sopia työryhmät tai työparit asioiden työstämiseksi. Pieni organisaatio, lean-ajattelutapa ja ketteryys mahdollistivat tapauskohtaisesti sovitavat parhaimmat, joustavimmat ja tilanteeseen sopivimmat yhteistyömallit.

2.5 Toimittaja- ja toimialayhteistyö

Yhteistyö IT-toimittajien kanssa on pitkälti onnistuneiden toimittajasuhteiden kehittämistä ja johtamista. Toimittajayhteistyötä ohjaa hankinta- ja toimittajastrategia, joka määrittää liiketoimintastrategian pohjalta. Toimittajasuhteita ylläpidetään säännöllisillä tapaamisilla sekä ajantasaisen kumppanuussuunnitelman ja -strategian avulla. ICT-toiminnan hallintomallin (luku 2.3.2 kuva 3) mukaisesti Eteran toimittajahallinnan johto- ja ohjausryhmät tietohallinnon johdolla toteuttavat toimittajaohjausta toimittajan aseman edellyttämässä laajuudessa.

Eteran tietohallinnon toimittajayhteistyön tavoitteena on (Ruuska 2017.)

- varmistaa, että Eteralla on käytössään liiketoiminnan vaatimukset täyttävät ICT-palvelut
- varmistaa, että palvelut ovat oikein mitoitettut ja hinnoitellut
- olla perillä eri IT-toimittajien tarjoamista uusista mahdollisuuksista
- saada käyttöön tuoretta osaamista, tietoa ja kyvykkyyksiä
- kilpailuttaa hankinnat ja neuvotella sopimukset
- kattaa koko järjestelmän tai palvelun elinkaari
- ylläpitää molempia osapuolia hyödyttävää kumppanuutta ja hyvää yhteistyön ilmapii-riä.

IT-toimittajat jaetaan strategisiin, taktisiin ja toiminnallisiin sen mukaan mikä on yhteistyön taso ja toimittajan vaikutus sekä arvo Eteran liiketoiminnalle. Strategiset IT-toimittajat ovat Accenture, Arek, CGI, Digia ja Tieto. Esimerkkejä taktisista IT-toimittajista ovat Avanade, Siili, Sofigate ja Solita. Esimerkkejä toiminnallisista IT-toimittajista ovat Hellon, MOST Digital, Reaktor ja Talent Vectia.

Eteran tietohallinto on myös aktiivisesti mukana lukuisissa työeläkesektorilla työeläkeyhtiöiden sekä muiden alan toimijoiden yhteisissä hankkeissa. Tässä yhteydessä mainitaan muutamia tärkeimmistä.

EEl-konsortion (Elo-Etera-Ilmarinen) puitteissa tehdään yhteistyötä eläkkeiden käsittelyjärjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa. Arek-yhteistyö kattaa toimialalla useiden yhteisten tietojärjestelmien (esimerkiksi Ansaintarekisteri, Työnantajarekisteri sekä Yhella- ja Lapa -eläkkeiden laskentajärjestelmät) kehittämistä ja ylläpitoa. Arek-yhteistyön puitteissa on myös useita toimialaa kehittäviä yhteistyöfoorumeita.

Vuoden 2017 alussa voimaan tullut Eläkeuudistus 2017 oli merkittävä kaikkien työeläkeyhtiöiden ja Arekin yhteistyön tulos. Vuoden 2019 alussa käyttöön tuleva Veron kansallinen tulorekisteri Katre on vastaava merkittävä yhteistyöhanke.

2.6 Muita kohdeorganisaation erityspiirteitä

2.6.1 Eteran kokeilukulttuuri

Eteran arvoihin ja asiakaslupaukseen perustuvan yrityskulttuurin kulmakiviä ovat mm. avoin vuorovaikutus, ratkaisukeskeinen lähestymistapa, keskinäinen arvostus ja uskallus kokeilemalla löytää parhaat toimintatavat. (Etera 2016.)

Eteran kokeilukulttuurissa sisäistyy kannusta ja yritteliäs työilmapiiri: (Etera 2016.)

- Uskaletaan rohkeasti lähteä keksimään, kokeilemaan ja tekemään asioita toisella tavalla kuin on totuttu eikä teilata, jos ratkaisu ei ollutkaan optimaalinen.
- Työn tekemisen yhteydessä tapahtuu kyseenalaistamista ja ideoimista, kuinka työn voisi tehdä paremmin, helpommin, tehokkaammin, vähemmillä resursseilla. Tai mitä voi jättää tekemättä, missä ja milloin?
- Voidaan edetä joissakin asioissa, vaikka ei kaikkia faktoja ole tiedossa.

Kokeileva kulttuuri lähtee ihmisistä, ideoista, innostuksesta ja uudenalaisesta ajattelutavasta. Se vaatii rohkeutta ottaa riskejä ja kyky sietää jonkin verran epävarmuutta. Kokeilukulttuuri edellyttää myös, että virheiden tekeminen hyväksytään välttämättömänä osana eteenpäin pääsemistä. Tärkeää on positiivinen ympäristö: virheistä ei alinomaa huomauteta. Kokeilukulttuuri on uuden ajattelun kehittämistä. Lähdetään tekemään pienempiä kokeiluja eikä heti alkuun suuria hankkeita, mikä tarkoittaa, että aloitetaan asiat nopeasti ja pienesti. Hyvät kokeilut jaetaan sitten nopeasti eteenpäin ja jalkautetaan. Kokeilukulttuuriin kuuluu myös se, että joskus projekti kannattaa laittaa jäihin tai keskeyttää kokonaan. (Etera 2016.)

Eteran kokeilukulttuuria tukee myös Eteran kehityshankkeessa hyödynnettävä PDCA-menetelmä (luku 3.6), jota käytetään kehitystehtävien suorittamiseen ja lopputuotteiden laatimiseen. Kehittäminen on iteratiivista ja ratkaisua parannetaan kierros kierrokselta, kunnes lopputulos on riittävä MVP (Minimum Viable Product).

2.6.2 Lean -ajattelutapa ja ketteryys

Eterassa on otettu käyttöön Lean -ajattelu. Etera 2020 -ohjelmassa Lean -ajattelu Eterassa tiivistetään seuraavasti: ”Teemme tehokkaasti sen mitä teemme, jotta voimme keskittyä erityisesti asiakkaisiin. Toisaalta emme tee myöskään mitään turhaa. Toimimme notkeasti ja ketterästi. Ajattelemme kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti sekä ja pyrimme jatkuvaan parantamiseen.” (Etera 2020 esimiehille 2017, 3.)

Lean -johtamisen malli pyrkii siihen, että ”oikea määrä oikeita asioita saadaan oikeaan aikaan oikeaan paikkaan ja oikean laatuksena”. Samaan aikaan vähennetään kaikkea turhaa ja ollaan joustavia sekä avoimia muutoksille. Keskeinen tavoite on luoda toiminnasta notkeaa ja ketterää. Pikaparannusten sijaan mietitään tekemisen prosesseja kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Lopputulemana päästään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja laatua, pienentämään toiminnan kustannuksia sekä tehostamaan ajankäyttöä. (Etera 2016.)

Lean -ajatteluun kuuluu kiinteästi jatkuva parantaminen. Tekemisestä voidaan sanoa olevan vain 20 prosenttia työkaluja ja sen sijaan 80 prosenttia ihmistä eli johtamista, tavoitteita, yrityskulttuuria, kommunikointia, ajattelutapoja, käyttäytymistä. Lean -ajattelussa ei sinänsä ole mitään mullistavaa uutta. Kysymys on siitä, miten toiminnan parantamisen opit saadaan oikeasti käyttöön ja yrityskulttuurin osaksi. (Etera 2016.)

Ketterä kehittäminen on Etera 2020 -hankkeen kehittämisen menetelmä ja sovelluskehityksen ketteröittäminen on Etera IT:n keskeisiä tavoitteita. Molemmat ovat näin ollen myös Eteran kehityshankkeessa keskeisiä noudatettavia periaatteita (luku 4.2) sekä vaikuttavat suoraan luvussa 5 käsiteltäviin kehitystehtäviin.

3 Viitekehys, tutkimusmenetelmät ja teoria

Tässä tutkimuksessa viitekehyksenä käytettiin Tietohallintomallia, jonka pohjalta laadittiin Eteran kehityshankkeeseen sovellettu viitekehys. Viitekehys kuvataan aluvussa 3.2 ja Tietohallintomallin esittely aluvussa 3.1 Luvussa 3.4 esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä perustelut näiden valinnalle. Tutkimuksen teoriaosuus kuvataan luvuissa 3.1 Tietohallintomalli, 3.5 COBIT, 3.6 PDCA ja 3.7 Muutosjohtaminen.

3.1 Tietohallintomalli

Tietohallintomalli on ICT Standard Forumin kehittämä liiketoimintalähtöinen tietohallinnon hallinto- ja johtamismalli sekä avoin IT-johtamisen viitekehys. Se on tarkoitettu tietohallinnon liiketoimintalähtöiseen johtamiseen siten, että se pystyy tuottamaan parhaan mahdollisen hyödyn liiketoiminnalle. Liiketoiminnan tarpeiden ohjatessa kaikkea tietohallinnon tekemistä erityisesti liiketoiminnan ja tietohallinnon välinen yhteistyö korostuu. (Tietohallintomalli 2018, 5.)

Tietohallintomalli kuvaa tietohallinnon pelikentän selkeästi ja kokonaisvaltaisesti ”Tietohallintomallin ristikon” (kuva 5, sivu 18) avulla. Yhdellä silmäyksellä pystyy muodostamaan käsityksen tietohallinnon sangen laajasta tehtäväkentästä, joka avautuu viiden mallin osa-alueen kautta kuvan 5 mukaisesti sivulla 18. Kukin osa-alue koostuu edelleen tehtäväkokonaisuuksista: Tietohallintomalli 2018, 5.)

- Toiminnan kehittäminen -osa-alue jalostaa liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät aloitteet konkreettisiksi tekemisiksi
- Strategia ja hallinto -osa-alue määrittää tietohallinnon toimintatavat ja kuinka liiketoiminnalle luodaan lisäarvoa
- Hankinta ja toimittajayhteistyö -osa-alue vastaa siitä, että organisaatiolla on käytösään oikein mitoitettut, hinnoitellut ja laadukkaat liiketoiminnan tarpeisiin vastaavat ICT-palvelut
- Kehittäminen ja projektien johtaminen -osa-alueen fokus on organisaation pitäminen kilpailukykyisenä kehittämällä uusia ratkaisuja
- Palvelujen johtaminen -osa-alueen tarkoituksena on tarjota liiketoimintaa tukevia palveluja, jotka mahdollistavat liiketoiminnan jatkuvuuden ja keskeytymättömyyden.

Tietohallintomallin ensimmäinen versio julkaistiin vuonna 2009 IT-johtamisen konsulttiyri-tyt Sofigate Oy. ICT Standard Forum perustettiin kehittämään viitekehystä edelleen ja laajentamaan käyttöä kansainvälisesti. Toinen versio julkaistiin vuonna 2002. Kolmas versio julkaistiin 2015. Siihen liitettiin parhaita käytäntöjä, kuten IT-toimintamalli, liiketoimintalähtöinen projektimalli sekä palvelujohtamisen viisi elementtiä. Lisäksi digitalisaatio korostaa ammattimaisen tietohallinnon johtamisen merkitystä. Digitalisaation vaikuttaa tapaan hoitaa asiakkaita sekä tarjota tuotteita ja palveluja. Digitalisaatio on läpi koko organisaation

läpitukenve voima, jonka vaikutukset ulottuvat aina strategiseen päätöksentekoon asti. Digitalisaation vaikutuksen huomioidaan jokaisessa viitekehyksen osa-alueessa. Viimeisin versio 3.3. on julkaistu 15.1.2018. (Tietohallintomalli 2018, 5-6.)



Kuva 5. Tietohallintomalli versio 3.3 (Tietohallintomalli 2018, 1.)

Tietohallintomallin yhteenvedossa (Tietohallintomalli 2018, 206-207.) typistetään hyvin Tietohallintomallin tärkeimmät avainkohdat:

1. Digitalisaation, digistrategian ja -agendan toteutus asettaa vaateita tietohallinnon toimintaan ja ohjaukseen. Liiketoiminnan ja tietohallinnon tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Liiketoiminnan jatkuvuus ja häiriöttömyys on turvattava. Se vaatii kehittämistoimenpiteiden ja investointien priorisointia.
2. Tietohallintoa johdetaan kuten liiketoimintaa noudattaen hyvää hallintotapa, jotta IT-strategia, -toimintamalli ja kaikki tekemiset tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.
3. Digitalisaatio synnyttää uusia ilmiöitä ja trendejä. Hankinnan avulla varmistetaan ICT-palveluiden oikeanlaisuus liiketoiminnan tarpeeseen. Ymmärrystä laatu- ja kustannustasosta on ylläpidettävä jatkuvasti.
4. Useissa organisaatioissa kehittäminen monipuolistuu. Perinteisen PMO:n rinnalla voidaan ohjaus- ja päätöksentekomekanismeina tarvita kehitystoimistoa (DMO) sekä kehityssalkun ohjausryhmää.
5. Liiketoiminnan ja ICT-palveluiden välillä on suora yhteys, sillä palveluilla tuetaan yhä useampia liiketoimintaprosesseja. Yhä useammin IT on suoraan integraalinen osa liiketoimintaa.

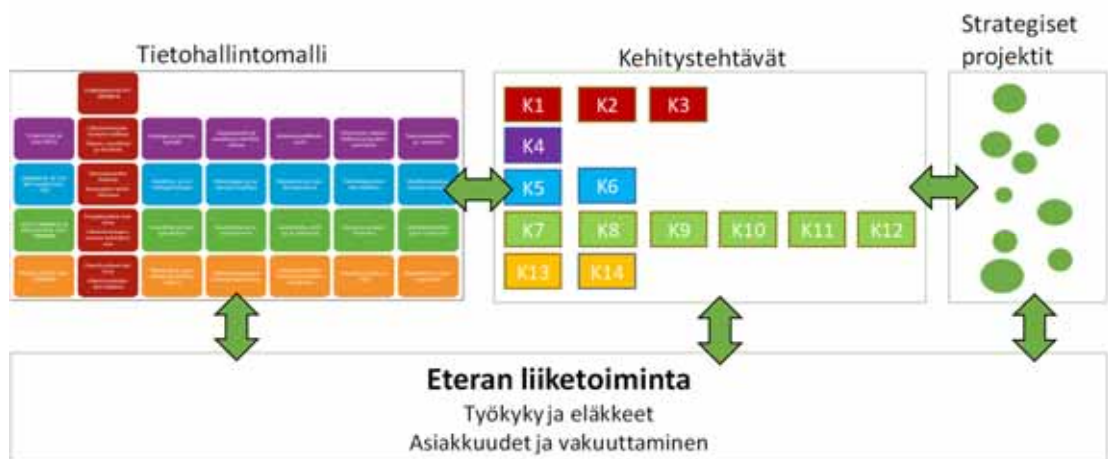
3.2 Tietohallintomalli viitekehyksenä

Viitekehyksenä tässä työelämän kehittämistehtävässä käytettiin Tietohallintomallia. Sopivan kehyksen valinta liiketoimintalähtöiseen tietohallinnon kehittämiseen oli helppoa: käytännössä vaihtoehtojen kartoittamiseen ja vertailuun tässä tilanteessa ei ollut edes tarvetta, koska jo lähtökohtaisesti tiedettiin Tietohallintomallin soveltuvan erinomaisesti Eteran tarpeisiin.

Tietohallintomallin valinta Eterassa perusteltiin seuraavasti: (Ruuska, Peltola 2016.)

- Tietohallintomalli on Suomessa kehitetty, yleisesti tunnettu sekä tunnustettu.
- Se perustuu jo itsessään alan standardeihin ja parhaisiin käytäntöihin.
- Se jäsentää tietohallinnon pelikentän selkeästi ja ymmärrettävästi raameihin.
- Tietohallintomalli on liiketoimintalähtöinen – ”tietohallintoa johdetaan kuten liiketoimintaa”.
- Kehys auttaa jäsentämään keskustelua johtoryhmätasolla.
- Malli on saatavilla sähköisesti ja ilmaiseksi verkosta.
- Markkinoilla on osaamista ja tukea hyvin saatavilla.
- Se on ajan tasalla ja kehittyy jatkuvasti.
- Yhteisöllisyyttä toteutuu ICT Standard Forumin kautta: benchmark-mahdollisuuksia ja kokemusten vaihtoa muiden Eteraa vastaavien toimijoiden kanssa.
- Verkottuminen ja kouluttautuminen ovat mahdollisia samojen asioiden parissa yhdessä.
- COBIT sellaisenaan liian monimutkainen, raskas ja osittain myös vanhahtava Eteran tarpeisiin.

Tietohallintomallin pohjalta laadittiin Eteran kehityshankkeeseen sovellettu viitekehys kuvan 6 mukaisesti. Siinä Tietohallintomalliin on yhdistetty kehitystehtävät, jotka edelleen on yhdistetty Eteran strategiasta ja toimintasuunnitelmista johdettuihin Eteran strategiaan projekteihin ja kehittämiskokonaisuuksiin. Kehitystehtäviä käsitellään luvussa 5. Eteran strategiset projektit kuvataan tarkemmin luvussa 4.3.



Kuva 6. Tietohallintomallista johdettu ja sovellettu viitekehys

Esimerkki 1

Tietohallintomallin *Hankinnat ja toimittajayhteistyö* -osa-alueen *Kilpailutus ja hankintaprosessi* -tehtäväkokonaisuudesta on johdettu kehitystehtävä *K6 Tarjousten arviointimalli*. Sen ensimmäinen versio luotiin strategisen YEL-käsittelyjärjestelmän hankinnan tarpeista, jossa se myös ensimmäisenä otettiin käyttöön.

Esimerkki 2

Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueen *Suunnittelu, kehitys ja validointi* -tehtäväkokonaisuudesta on johdettu kehitystehtävä *K11 Hyväksymistestausprosessi*. Se luotiin strategisen Esko-Laki2017 -hankkeen tarpeista, jossa se myös ensimmäisenä otettiin käyttöön.

Viitekehystä tällä tavoin soveltamalla varmistetaan seuraavat asiat:

- strategialähtöisyys
- liiketoimintalähtöisyys
- oikea-aikaisuus
- kehitystehtävien lopputuotteiden hyödyntäminen välittömästi käytännössä ja jalkauttaminen
- nopea arvon realisoituminen
- aikataulun ja resurssien käytön optimointi
- eteneminen lean-ajattelutavan ja ketteryuden hengessä.

3.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Lähestymistavan valinnasta alkuun tulee todeta, että kehittämistyössä on usein piirteitä monesta lähestymistavasta. esimerkiksi kehitettäessä yrityksen laatuja järjestelmää lähestymistapa sisältää todennäköisesti piirteitä niin tapaus-, toiminta- kuin konstruktivisesta tutkimuksesta. Lähestymistapaa valittaessa poimitaan kustakin lähestymistavasta juuri kyseiseen tilanteeseen sopivat piirteet. Valinnat tulee kuvata ja perustella selkeästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51-52.) Tämä pätee myös tämän työelämän kehittämistehtävän toteutukseen.

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tarkastelun tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kohteesta sekä kehittämisehdotuksia. Tämä tieto analysoidaan ja siitä vedetään johtopäätöksiä ja annetaan suosituksia. Tapaustutkimus voi hyvin kohdistua useampaan tapaukseen. Tapaustutkimuksessa voidaan myös vertailla eri kohteita. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Tässä työelämän kehittämistehtävässä tapaustutkimusta on sovellettu siten, että on tunnistettu Tietohallintomallin hyödyntämisessä ja tietohallinnon kehittämisessä pitkällä olevia ja edistyskellisiä tietohallintoja, jotka on valittu perusteellisemman tarkastelun kohteeksi


tietyiltä osa-alueilta. Erityisesti kiinnostavimmat ovat muut työeläkeyhtiöiden tietohallinnot ja kehitysorganisaatiot, jotka kuuluvat Eteran kanssa samaan viiteryhmään.

Toimintatutkimuksessa kiinnostuksen kohde on se, miten asioiden pitäisi olla, ei se miten ne ovat. Tavoitteena on myös muuttaa nykytilaa. Kehittämisen kohteena usein ovat yrityksen toimintatavat. Toimintatutkimukseen liittyy käytännönläheisyyden vaatimus. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Tässä työelämän kehittämistehtävässä toimintatutkimusta sovellettiin siten, että käytettiin niin kutsuttua osallistavaa tutkimusta. Siinä ilmenee merkittävässä määrin tilanteeseen si-
dottua, osallistavaa tai itseään tarkkailevaa yhteistyötä kehittämiseen osallistuvien kes-
kuudessa.

Konstruktivistista tutkimusta käytettiin siltä osin, että työn edetessä tutkimustuloksista voitiin muodostaa esimerkiksi suunnitelma tai malli. Tämä konkretisoituu vastaavasti roo-
lien, työnkuvien, yhteistyömallien ja kehityssuunnitelmien muodossa. Lopputulosten poh-
jalta laadittiin Etera IT:n ja tietohallinnon kehittämiseksi kehityssuunnitelma sekä suosituk-
sia Etera IT:n organisointiin ja järjestämiseen.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Menetelmien valintaan pätee sama kuin lähestymistavan valintaan eli tuskin koskaan käy-
tetään vain yhtä valittua menetelmää. Perinteisesti menetelmät voidaan jakaa määrällisiin
(kvantitatiivinen) ja laadullisiin (kvalitatiivinen). (Ojasalo ym. 2014, 104.) Seuraavassa tau-
lukossa  havainnollistetaan kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien painotuseroja.

Taulukko 6. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien painotuksen ero (Räsänen, 4.)

Kvalitatiiviset menetelmät	Kvantitatiiviset menetelmät
Painotus ymmärtämisessä	Painotus kokeilemisessä ja todentami- sessa
Painotus vastaajan näkökannan ymmär- tämisessä	Keskittyminen faktoissa ja sosiaalisten ti- lanteiden syissä
Tulkinta ja rationaalinen lähestyminen	Looginen ja kriittinen lähestymistapa
Havainnot ja mittaukset luonnollisessa ympäristössä	Kontrolloitu mittaus
Subjektiiivinen "sisäpiirin näkökulma" tie- don läheisyys	Objektiivinen "ulkopuolinen näkökulma" etäällä tiedosta
Tutkiva suuntautuminen	Hypoteettinen – deduktiivinen; keskittymi- nen hypoteesitestauksessa
Prosessisuuntautuminen	Tulossuuntautuminen
Holistinen näkökanta	Tarkka ja analyttinen

Yleistys yksilöllisen organismin ominaisuuksien ja sisällön kautta tapahtuva yleistäminen	Populaation kautta tapahtuva yleistäminen
---	---

Tässä työelämän kehittämistehtävässä käytettiin laadullisia menetelmiä, koska tarkoituksena oli saada kohdeorganisaatiosta syvällisempää tietoa ja laajempaa ymmärtämystä.

Tutkimusmenetelmien lisäksi hyödynnettiin erilaisia työtapoja. *Aivorihi (brainstorming)* on mitä tehokkain tapa innovoida ja kerätä uusia ideoita. *Työpaja (workshop)* on tehokas, suunnitelmallinen, tavoitteellinen ja aikataulutettu työrupeama valitun asiakokonaisuuden työstämiseksi. Kehitystehtäviä toteutetaan sekä *yksilö- että ryhmätyönä*. Joidenkin kehitystehtävien osalta käytetään *ostopalvelua*, jolloin kehitystehtävän suorittaminen sekä lopputuotteiden dokumentointi hankintaan konsultointityönä ulkoiselta IT-toimittajalta. Joidenkin kehitystehtävien osalta sovelletaan työtapojen kombinaatioita.

Eteran kehityshankkeessa käytettiin kaikkia näitä työtapoja yhdistellen ne toimiviksi kokonaisuuksiksi. Huomioiden Eteran kehityshankkeen toteutustapa, joka oli tietoisesti valittu linjatyo, myös nämä työtavat toimivat erinomaisesti hankkeen toteutustavan kanssa Lean-ajattelun ja ketteryuden hengessä.

3.4.1 Dokumenttianalyysi

Yksi tärkeimmistä tässä tutkimuksessa käytettävistä tutkimusmenetelmistä on dokumenttianalyysi, jossa tarkastelun kohteena on asiakirjoja, tekstimuotoisia haastatteluja, www-sivuja, artikkeleita, markkinointimateriaalia, puheita, uutisia, keskusteluja ja raportteja. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki kohteesta kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Dokumenttianalyysi valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se on luontevin tapa kerätä tietoa moninaisista kirjallisista lähteistä, joita ovat muun muassa kirjallisuus, artikkelit, Eteran sisäiset dokumentit ja intranet sekä alan internet-sivut, palveluportaalit ym. julkaisut. Kerätty tieto on tarkkaa ja luotettavaa, kun pidetään mielessä lähdekritiikki. Dokumenttimuotoiseen lähteeseen on myös helppo palata tarvittaessa jälkeenpäin uudelleen. Dokumentoitujen lähteiden merkitys korostuu erityisesti tässä työelämän kehittämistehtävässä, jonka tavoitteena on kohdeorganisaation kehitystehtävien toteuttaminen kohdeorganisaation asettamissa puitteissa.

3.4.2 Haastattelu ja dialogi

Haastattelu voi olla luonteeltaan kontekstuaalinen eli paikkaan sidottu, strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu tai ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 106-107.) Dialogi puolestaan on jatkuvaa, päivittäistä työn puitteissa harjoitettavaa vuorovaikutusta.

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se on tehokas ja joustava tapa kerätä tietoa: kasvokkain esitettyihin kysymyksiin voi tehdä tarkennuksia ja saatuihin vastauksiin voi luontevasti esittää jatkokysymyksiä. Tällä tavalla paikan päällä kerätty tieto on ajantasaista ja luotettavaa, mikäli haastateltavat ovat varmasti huolella valittu. Tällaisessa tilanteessa yhdistyy haastateltavan tiedot, taidot, kokemukset ja näkemykset. Tulokseksi saadaan syvällistä ja kokemuseräistä tietoa todellisilta asiantuntijoilta kohdeorganisaatiosta, mikä on erityisen tärkeää juuri tämän työelämän kehittämistehtävän kohdalla.

Tässä työelämän kehittämistehtävässä haastatteluun yhdistyy jatkuva dialogi. Tiedonkeruu ei niin ollen perustu vain yhteen, tietyn henkilön haastatteluun valittuna ajankohtana vaan aktiivinen keskustelu ja luonteva vuorovaikutus kollegoiden välillä on jatkuvaa. Dialogia voidaan käyttää usein ja sopivissa tilanteissa eikä olla riippuvaisia haastateltavien täysistä viikkokalentereista.

Haastattelut ja dialogit olivat jatkuvaa keskustelua koko kehityshankkeen ajan 2016-2017. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin 10 – 20 henkilöä. Haastateltavien joukossa on liiketoimintajohtoa, tietohallinnon johtoa, digihenkilöstöä sekä arkkitehtejä. Haastattelujen avulla kerättiin pohjatieto kehitystehtäväkohtaisille tavoitteille sekä näkemyksiä liiketoiminnan tarpeista ja alan kehityksen trendeistä. Haastatteluista saatiin kerätyksi Etera IT:n oma tietämys ja käsitys aiheesta, Eteran strategisten projektien ja kehittämiskokonaisuuksien tarpeet sekä tietohallintomallin tutkimisen kautta ideointia ja uusien mahdollisuuksien identifiointia.

Keskeisimmässä roolissa oli Etera kehityspäällikköjen haastattelut. Valintaa tukevat seikat on esitetty seuraavassa luetelmassa:

- Kehityspäälliköt toimivat Eteran kehityshankkeessa yhtenä keskeisimmistä tietolähteistä.
- Heillä on suora rajapinta liiketoimintajohtoon ja sitä kautta liiketoiminnan tarpeisiin ja odotuksiin.
- Heillä on paras ymmärrys Eterassa siitä, kuinka liitetään yhteen liiketoiminnan tarpeet ja IT:n tuomat mahdollisuudet.
- Kehityspäälliköt toimivat käynnissä olevien Eteran strategisten hankkeiden Etera IT:n vastuuhenkilöinä tai omistajina
- Heiltä saatiin nopeasti kerättyä sisältötarpeet kehitystehtäviin.

Haastateltu Eteran liiketoimintajohto:

- Eläkejohtaja, työkyky ja eläkkeet
- Eläkepalvelupäällikkö, eläkeneuvonta
- Liiketoimintapäällikkö, vakuuttaminen

Haastatellut kehityspäälliköt:

- Kehityspäällikkö, tietohallinto, vastuualueena korvausjärjestelmät
- Kehityspäällikkö, tietohallinto, vastuualueena vakuutusjärjestelmät
- Kehityspäällikkö, digitaaliset palvelut, vastuualueena Eteran verkkopalvelut ja sähköiset palvelut

Haastatellut tietohallinnon edustajat:

- Tietohallintojohtaja
- IT-päällikkö
- Johtava IT arkkitehti.

Haastatellut Eteran ulkopuoliset asiantuntijat:

- Eläkejohtaja, Ilmarinen
- Tietohallintojohtaja, Ilmarinen
- Professori, Aalto yliopisto

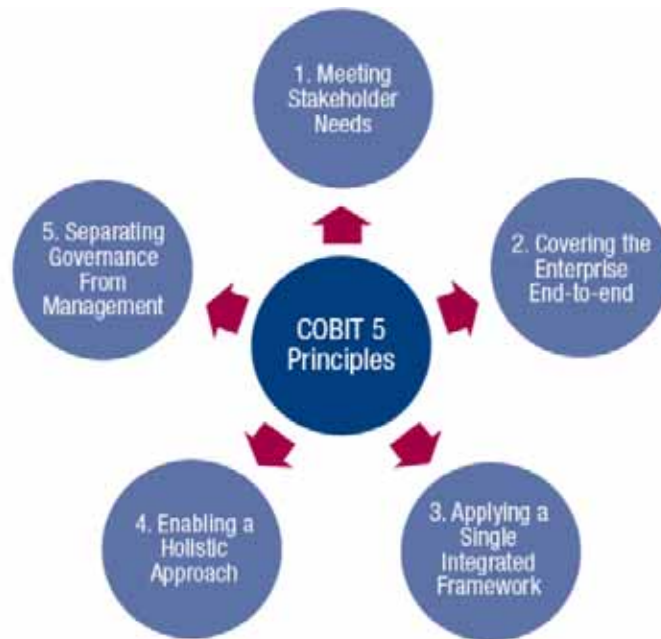
3.5 COBIT

Tässä esitellään COBIT korkealla tasolla, koska se ei ole tämän työelämän kehittämistehävän pääasiallinen viitekehitys. Lisäksi Tietohallintomalli perustuu pitkälti COBIT:iin ja sen parhaisiin käytäntöihin *Strategia ja hallinto* -osa-alueen osalta, jonka tehtäväkokonaisuuksista löytyy vastaavuus COBIT:n prosesseihin (kuva 8 sivu 26).

COBIT (The Control Objectives for Information and Related Technology) on ISACA:n kehittämä ja julkaisema kehys IT:n johtamiseen ja hallintaan, joka kattaa sekä liiketoiminnan että tietohallinnon yksiköt läpi koko organisaation. COBIT sisältää prosesseja, periaatteita, tekniikoita, käytäntöjä ja malleja sekä analyyttisiä työkaluja, joiden avulla tavoitteena on saavuttaa suurin mahdollinen hyöty IT:stä ja tietojärjestelmistä. COBIT auttaa organisaatioita muun muassa: (COBIT 5 2017.)

- ylläpitämään korkealaatuista tietoa liiketoimintapäätösten tueksi
- saavuttamaan strategiset tavoitteet hyödyntämällä IT:tä tehokkaasti ja innovatiivisesti
- saavuttamaan operatiivinen suorituskky hyödyntämällä ja soveltamalla teknologiaa
- pitämään IT-riskit hyväksyttävällä tasolla
- optimoimaan IT-palvelujen ja teknologian kustannuksia
- tukemaan lakien, sääntelyjen, sopimusten ja käytäntöjen noudattamista.

COBIT julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1996. Nykyinen versio COBIT 5 julkaistiin vuonna 2012. Kuvan mukaisesti COBIT 5 -viitekehys perustuu viiteen periaatteeseen (kuva 7). Näiden viiden periaatteen avulla organisaatiot voivat luoda kehyksen tehokkaan IT-hallintotapaan samalla optimoiden IT-investointien hyödyn.



Kuva 7. COBIT:n 5 periaatetta (COBIT 5, 2017.)

Periaate 1: Meeting Stakeholder Needs

COBIT sisältää tarvittavat prosessit ja muun tuen, jotka tarvitaan arvon luomiseen organisaatiolle ja sen sidosryhmille IT:n avulla.

Periaate 2: Covering the Enterprise End-to-End

COBIT kattaa kaikki toiminnot ja prosessit organisaatiossa, ei pelkästään IT-toimintoja. IT-toiminta tulee integroida osaksi koko organisaation toimintaa.

Periaate 3: Applying a Single Integrated Framework

COBIT on integroitu viitekehys, joka toimii yhteen muiden standardien ja kehysten kanssa ja siten toimii kokonaisvaltaisena lähestymistapana IT-hallintotavan järjestämiseksi.

Periaate 4: Enabling a Holistic Approach

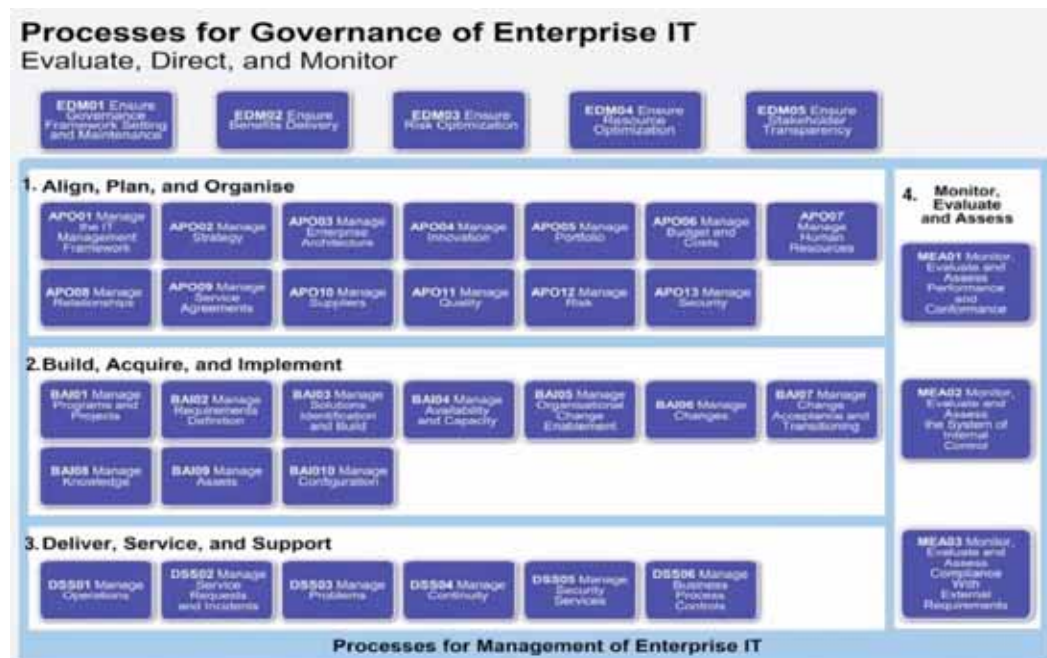
COBIT sisältää kaikki tarvittavat tukielementit kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan. Näitä tukielementtejä ovat esimerkiksi periaatteet, prosessit, organisaation rakenteet, kulttuuri, tiedot, palvelut, sovellukset, infrastruktuuri, ihmiset ja kyvykkyydet.

Periaate 5: Separating Governance from Management

COBIT erottaa selvästi ”strategisen johtamisen” (governance) ”operatiivisesta johtamisesta” (management). Strateginen johtaminen varmistaa sidosryhmien tarpeiden sekä organisaation tavoitteiden täyttymisen. Operatiivinen johtaminen suunnittelee, toteuttaa ja monitoroi aktiviteetteja varmistaen, että ne ovat linjassa organisaation strategisen suunnan kanssa.

(COBIT 5, 2017.)

COBIT koostuu strategisella tasolla viidestä strategisen hallintotavan (governance) prosessista ja operatiivisella tasolla 32 operatiivisen hallinnan (management) prosessista.



Kuva 8. COBIT 5. Prosessialueet ja prosessit (COBIT 5: Enabling Processes 2012, 24.)

COBIT:n käyttö yksin ja sellaisenaan ei ole mielekäs vaan kehyksen käyttö lähtee aina organisaation tarpeista ja soveltamisesta tarpeiden pohjalta kohteypäristöön sopivaksi. Tietohallintomallin tapaan COBIT toimii yhteen useiden muiden kehysten kanssa, esimerkiksi ITIL ja asiaankuuluvia ISO-standardeja. (COBIT 5 2017.)

Eterassa aloitettiin COBIT:n hyödyntäminen vuonna 2015 ottamalla siitä käyttöön kaksi prosessia: DSS02 Manage Service Requests and Incidents ja DSS05 Manage Security Services (kuva 8). Käyttö lopulta rajoittui näihin kahteen prosessiin. Vuonna 2016 alkuvuodesta Etera aloitti Tietohallintomallin käyttöönoton suunnittelun. Lisäksi Eteran sisäisessä tarkastuksessa käytettiin COBIT:ia tarkastuslistana.

Eteran tarpeita ajatellen COBIT on laaja, kattava, mutta myös raskas organisaatioon, joka korostaa Lean -ajattelua ja ketteryyttä. Kuten yleistä kehyksille, sitä voi skaalata ylös tai alaspäin organisaation tarpeiden mukaisesti. Tietohallintomallin tavoin se tarjoaa korkean tason kehyksen, mutta jättää operatiivisen tason toiminnan ja ohjeistuksen organisaation itse suunniteltavaksi ja toteutettavaksi.

3.6 Plan-Do-Check-Act

PDCA (Plan-Do-Check-Act) on systemaattinen tapa kerätä tietoa ja oppia kehitettäessä tuotetta, prosessia tai palvelua. Malli tunnetaan myös nimellä Deming Wheel tai Deming Cycle. (Deming 2018.)

Kierros alkaa suunnitteluaskeleella **Plan**, jonka aikana asetetaan tavoite, muodostetaan teoria, määritellään onnistumisen kriteerit ja käynnistetään suunnitelman toteutus. Kierros jatkuu toteutusaskeleella **Do**, jonka aikana suunnitelmassa olevat komponentit toteutetaan. Lopputuloksena voi syntyä esimerkiksi tuote, prosessi tai palvelu. Kierros etenee tarkastusaskeleella **Check** (tai **S-Study**), jossa edellisen askeleen tulokset tarkastetaan ja varmistetaan suunnitelman mukaisuus, työn eteneminen sekä kehitys- ja korjaustarpeet. Kierros päättyy viimeistelyaskeleeseen **Act**, jonka aikana kerätään oppimispalaute koko prosessista. Palautteen tuloksena voidaan tarkentaa tavoitteita, menetelmää, muodostettua teoriaa tai vaikka laajentaa kehittämisen kohteena olevaa asiaa. Nämä 4 askelta tois-tuvat kerta toisensa jälkeen päättymättä osana jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. (Deming 2018.)

PDCA on hyvin yleinen ja helposti sovellettavissa oleva menetelmä lähestulkoon mihin tahansa iteratiiviseen kehittämiseen. Jokainen kierros tuottaa uuden täydennetyn ja parannel-lun version kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Useat menetelmät ja kehittämis-mallit hyödyntävät PDCA-menetelmää integroituna komponenttina.

Esimerkki

Ketterän kehittämisen SAFe-kehys perustuu 9 periaatteeseen (SAFe Lean-Agile principles), jotka kuvaavat SAFe:n filosofian. Kaikki SAFe-kehyksen sisältö tavalla tai toisella nivoutuu johonkin näistä SAFe:n periaatteista. Periaate 4 "Build incrementally with fast, integrated learning cycles" hyödyntää Deming Cycle -mallia sovellettavana menetelmänä. Käyttämällä PDCA-mallia oppiminen tehostuu, koska aikaväli itse tekemisen ja sen tulok-sen vaikutuksen välillä pienenee. Lisäksi riskin ottamisen tarve ja mahdolliset haittavaiku-tukset vähenevät, koska epäsuotuisat vaihtoehtoiset polut karsiutuvat iteroinnin aikana

pois. Iteraatio pidetään sopivan pienenä: mitä lyhyemmät kierrokset ovat, sitä nopeampaa ja tehokkaampaa oppiminen on. (Scaled Agile 2017, Leading SAFe, 3.21.)

Eteran kehityshankkeessa PDCA-menetelmää sovellettiin kehitystehtävissä suunnitella-essa ja toteuttaessa kehitystehtävän lopputuotteet. Lähestymistapa oli hyvin toimiva. Iterointia jatkettiin, kunnes ensimmäinen versio (baseline) voitiin ottaa käyttöön ja jalkauttaa strategisessa projektissa. Kehitystehtävän lopputuotteista muodostettiin siten MVP (Minimum Viable Product).

3.7 Muutosjohtaminen

Eteran kehityshankkeelle asetettujen korkean tason tavoitteiden (luku 4.1) mukaisesti muutosta johdetaan hallitusti. Alkuvuodesta 2016 Eteran kehityshankkeen käynnistämisen alussa Eteran tietohallinnossa pohdittiin muutosjohtamisen tarvetta. Etera IT:n organisaatio muodostui kokeneista asiantuntijoista ja käyttöönnoton kohteena oli Tietohallintomalli sekä kehitystehtävien lopputuotteet, jotka tulee saada tuotettua sekä jalkautettua strategiaan projekteihin. Lisäksi muutosten tulee jäädä pysyviksi.

Huomioiden Eteran kehityshankkeen laajuuden, sisällön ja luonteen, muutoksen kohteen sekä kohdeorganisaation ja henkilöstön erityispiirteet, todettiin, että mittavalle muutosjohtamisen mallille tai prosessille ei tässä tilanteessa ole suurta tarvetta. Ennen kaikkea haluttiin säilyttää Lean -ajattelu ja ketterä etenemistapa.

Tästä huolimatta päätettiin arvioida paria tunnettua muutosjohtamisen mallia ja pohtia etukäteen valmiiksi, kuinka sellainen tarvittaessa voidaan nopeasti sovittaa, skaalata alaspäin sekä jalkauttaa. Tutkinnan kohteeksi otettiin Kotterin 8 askeleen prosessi ja McKinsey 7S.

3.7.1 Kotterin Eight-Stage Change Process

Kotterin 8 askeleen prosessi on yksi maailman tunnetuimpia ja käytetyimpiä prosesseja muutoksen läpivientiin. Taulukossa 2 sivulla 29 on esitelty 8 askelta tiivistetysti. Ensimmäiset 4 askelta käsittelee nykytilan ”sulattamista”. Askeleet 5-7 esittelevät uusia käytäntöjä. Viimeinen askel jalkauttaa muutokset pysyviksi kulttuuriin.

Taulukko 2. Kotterin Eight-Stage Change Process (Kotter 2012. 23.)

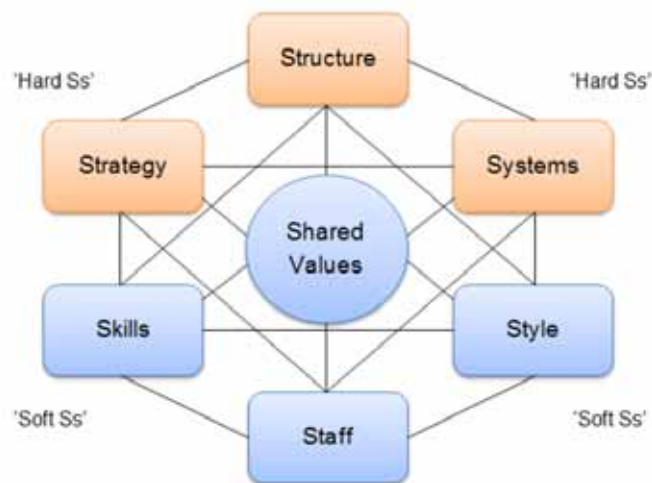
Askel	Kuvaus
Establishing a sense of urgency	Kerätään riittävä tietopohja lähtötilanteesta, esimerkiksi markkinat tai kilpailukyky. Keskustelu jaetun faktatiedon pohjalta riittävän yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi.
Creating the guiding coalition	Kerätään yhteen ryhmä ihmisiä, joilla on kyky ja valtuudet vielä muutos läpi. Ryhmä täytyy saada toimimaan hyvin yhteen.
Developing a vision and strategy	Luodaan visio, jonka avulla muutosta on helppo edistää. Luodaan strategiat avuksi siirtymiseen kohti visiota.
Communicating the change vision	Käytetään monipuolisesti kanavia vision ja strategioiden viestimisessä. Guiding coalition toimii itse roolimallina muutoksessa.
Empowering broad-based action	Poistetaan esteet. Muutetaan järjestelmiä ja rakenteita, jotka vaarantavat vision toteutumisen. Rohkaistaan ottamaan riskiä ja ajattelemaan sekä toimimaan uudella tavalla.
Generating short-term wins	Suunnitellaan ja toteutetaan nopeasti toteutuvia näkyviä muutoksia, "wins". Palkitaan ja annetaan tunnustusta henkilöille, jotka saivat nämä aikaan.
Consolidating gains and producing more change	Poistetaan vanhat ja sopimattomat järjestelmät, rakenteet ja toimintaperiaatteet, jotka eivät sovi yhteen muutosvision kanssa. Palkitaan, ylennetään ja koulutetaan ihmisiä, jotka pystyvät viemään läpi muutosvision. Käynnistetään uusia projekteja, luodaan näkyviä teemoja ja nimetään muutosagentteja.
Anchoring new approaches in the culture	Korostetaan yhteyttä muutosten ja organisaation onnistumisien välillä. Kehitetään tapoja varmistaa johdon kehittyminen ja seuraajien löytäminen.

Kotterin prosessin soveltamista jatkettiin Eterassa siten, että jokaiselle prosessin askelelle alettiin hahmottelemaan piirteitä, kuinka kyseinen askel näkyy Eteran kehityshankkeessa, sekä keinoja askeleen toteuttamiseksi. Esimerkiksi askel "Generating short term wins" oli Eteran kehityshankkeen keskeisiä periaatteita, jonka mukaan kehitystehtävien lopputuloksia jalkautetaan välittömästi strategisiin projekteihin, ja tätä kautta tähdätään

nopeaan arvon realisoitumiseen. Tätä analyysiä ei lopulta ehditty viemään loppuun saakka.

3.7.2 McKinsey 7S Framework

McKinsey 7S Framework on 1980-luvulla kehitetty johdon malli ja kehys, joka edelleenkin tänä päivänä on yksi maailman käytetyimmistä strategisen suunnittelun työkaluista (kuva 9). Kehyksen avulla analysoidaan organisaatiota seitsemän alueen (7s) avulla, joita ovat Strategy, Structure, Systems, Skills, Style, Staff ja Shared values (kuva 9). Analyysissä tutkitaan ovatko nämä seitsemän McKinsey 7S Framework -aluetta tehokkaasti tasapainossa ja pystyykö organisaatio saavuttamaan tavoitteensa. Tyypillisimmät käyttötarkoitukset ovat helpottaa muutosten läpivientiä, auttaa uuden strategian implementoinnissa, selvittää kuinka kukin alue tulee muuttumaan tulevaisuudessa sekä helpottaa fuusioiden toteutuksessa. (Strategic Management Insight 2018.)



Kuva 9. McKinsey 7S -kehyksen alueet (Strategic Management Insight 2018.)

Mallissa kaikki alueet ovat toisiinsa liittyviä (interconnected). Jokainen alueista on yhtä tärkeä. Muutos yhdessä alueessa vaatii muutoksia myös muissa, jotta organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti. Esimerkiksi strategiaa yksin ei voida analysoida ilman muiden alueiden vaikutusta ja todeta sen toimivuus pitkällä aikajänteellä. Toisaalta lyhyen aikajänteen strategia on yleensä organisaatiolle huono, mutta voi tuottaa erinomaisia tuloksia, jos liitännät muihin osa-alueisiin tukee sitä hyvin. Taulukossa 3 on lyhyesti avattu kunkin osa-alueen sisältöä ja tarkoitusta. (Strategic Management Insight 2018.)

Taulukko 3. McKinsey 7S -kehiksen alueet (Strategic Management Insight 2018.)

Alueet	Kuvaus
Strategy	Organisaation suunnitelma, kuinka saavuttaa pysyvää kilpailuetua ja menestyksellä kilpailla markkinoilla.
Structure	Kuvaa, kuinka liiketoimintayksiköt on organisoitu ja kuinka vastuut on järjestetty.
Systems	Kuvaa prosessit ja käytännöt, kuinka organisaatio hoitaa päivittäisen liiketoimintansa.
Skills	Organisaation vahvuutena olevat kyvyt ja osaamiset.
Style	Ylimmän johdon tapa ja tyyli johtaa organisaatiota.
Staff	Millaista ja minkä verran henkilökuntaa organisaatio tarvitsee sekä kuinka heidät palkataan, koulutetaan, motivoidaan ja palkitaan.
Shared values	Normit ja standardit, jotka ohjaavat henkilökunnan ja organisaation toimintaa. Mallin ydin.

Eteran kehityshankkeessa päädyttiin loppujen lopuksi jatkamaan Kotterin mallin avulla, joka osoittautui käytännönläheisemmäksi ja helpommin sovellettavaksi.

3.7.3 Muutosjohtamisen 10 kultaista sääntöä

Kolmantena mahdollisena muutosjohtamisen työkaluna löytyy työkalupakista 10 kultaista muutosjohtamisen sääntöä. Nämä säännöt on koottu yksilötyönä laadittuun raporttiin Haaga-Helian Leading Change in the ICT Era -kurssin aikana keväällä 2014. (Peltola 2014, 2-11.)

Sääntö 1: Change Management is People Business

Muutosjohtamisessa on mitä suurimmassa määrin kysymys ihmisistä. Kaikki alkaa siitä, että ymmärretään, mitä sidosryhmiä muutos kokee, mitä he ajattelevat ja tuntevat, millainen he kokevat ja näkevät toimintaympäristönsä. Kun laaditaan ja toimeenpannaan muutosohjelmaa, avainasemassa on ottaa huomioon ihmisten erilaiset roolit muuttavassa maailmassa. Ihmisten ymmärtäminen on ”ota tai jätä” -tilanne. Laiminlyönti merkitsee sataprosenttisen varmasti muutosmatkan epäonnistumista, olivatpa suunnitelmat miten hyviä tahansa.

Ihmiset ovat asia, jota pitää ajatella ensisijaisesti, vaikka kyseessä olisi laajamittainen IT-transformaatio, joka sisältää erityisesti teknisesti suuntautuneita muutosaktiviteetteja. Kuitenkin nimenomaan ihmiset tekevät kaiken työn, joka kuvaillaan muutossuunnitelmassa ja tarkemmin työsuunnitelmissa. Useimmiten myös juuri samat ihmiset käyttävät muutoksen tuloksia. Ihmisistä - ei muuttuvasta teknologiasta - kumpuaa muutosvastarinta.

Sääntö 2: Communicate! Communicate! Communicate!

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi viestintä: oikeanlainen, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeille ihmisille – oikeilta ihmisiltä lähtevä oikea viesti käyttäen oikeanlaista viestintätapoja ja –välineitä. Viestinnän suunnittelu on taidetta; kuinka tehdä sanomasta erilaisiin kohderyhmiin vetoava ja merkityksellinen. Jos viestintä tehdään oikein, suuri este poistuu muutosvastarinnan hoitamisesta. Tieto on valtaa. Viestintä kuvaillaan viestintäsuunnitelmassa. Viestintä ulottuu kaikille organisaation tasoille pääjohtajasta ”työrukkasiin”, yhtä hyvin kuin kaikkiin ulkoisiin sidosryhmiinkin

Mikä sitten on sopiva viestinnän taso, vaihtelee tapauskohtaisesti. Viestinnän avainsanoja ovat mm. totuudenmukaisuus, avoimuus, läpinäkyvyys, selkeys, johdonmukaisuus sekä ajankohtaisuus saavutettujen tulosten ja tapahtumien suhteen. Yleensä on parempi viestiä enemmän kuin liian vähän. Liika viestintä voi myös hukuttaa sanoman informaatiotulvaan. Jokainen tapaaminen, lounas, kahvitauko, hissikeskustelut, sananvaihto kasvatusten tai välietappien juhliminen, on mahdollisuus kanssakäymiseen ja viestien jakamiseen.

Sääntö 3: Align with Corporate Strategy and Objectives

Ihmisten on ymmärrettävä muutoksen taustalla olevat tarpeet pystyväkseen sitoutumaan siihen. Syyt täytyy johtaa yrityksen strategiasta ja päämääristä ja liittyä niihin. Tämä yhteys antaa ihmisille vastauksen siihen, miksi muutos on tarpeen. Muutoksella on aina oltava syy, selvä *liiketoiminnallinen tarve*. Tähtäys on aina jollakin tavalla parempaan. Tässä mielessä parantaminen voi koskea myös esim. uutta liiketoimintaa, parempaa laatua ja tehokkuutta, kustannussäästöjä, lain tai muun säädöksen soveltamista, asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä, tuoteuutuuksia, ulkoisia sidosryhmäsuhteita tai mikä hyvänsä onkin muutoksen syynä.

Yrityksen strategia ja tavoitteiden suunta on esitettävä selkeästi, täsmällisesti ja johdonmukaisesti ja se täytyy viestiä ihmisille ymmärrettävästi, tarkoituksenmukaisesti ja vetoavasti, ehkä jopa seksikkäästi. Niin johtajien, esimiesten kuin muutosagenttien on muutoksesta puhuessaan aktiivisesti kerrottava muutoksen perusteluista.

Sääntö 4: Plan the Change

Kuten projekti myös muutosmatkakin alkaa hyvällä suunnittelulla. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Muutossuunnitelma on korkean tason kuvaus muutoksesta ja siitä, miten muutosmatka suoritetaan. Lisäksi muissa suunnitelmissa kuvaillaan yksityiskohtaisemmin muut muutokseen liittyvät alueet, joita ovat mm. viestintäsuunnitelma, työsuunnitelmat, integrointisuunnitelma, käyttöönottosuunnitelma sekä tuki- ja operointisuunnitelma.

Muutossuunnitelma ei ole milloinkaan valmis. On mahdotonta ja tarpeetonta-kin suunnitella kaikkea etukäteen, koska kaikkia jatkuvasti muuttuvia yksityiskohtia ei vain ole mahdollista tietää. Muutoksen edetessä jotkin suunnitelman osat hienosäädetään tarpeen mukaan. Muutossuunnitelman täytyy olla ”riittävän hyvällä” tasolla. Mikä on riittävän hyvä, vaihtelee tapauskohtaisesti. Suunnitelman pitäisi olla dokumentoitu, sekä sen sponsoreiden ja ylimmän johdon tarkastama ja hyväksymä. Dokumentoimaton suunnitelma on yleensä yhtä hyvä kuin olematon suunnitelma.

Muutosmatka suoritetaan usein muutosohjelman tai -projektin muodossa. Suunnittelun ja projektijohtamisen avuksi on tarjolla runsaasti tietoa muutosohjelmista ja projektijohtamisen parhaista käytännöistä. Projektin johtaminen on itsenäinen, erotuksena muutoksen johtamisesta, mutta ne liittyvät muutosprosessissa kiinteästi toisiinsa. IT-intensiivisissä muutoksissa on usein yhteys tietojärjestelmien kehittämiseen ja hankintoihin.

Sääntö 5: Involve and Engage Stakeholders

Sidosryhmien mukaan ottaminen tarkoittaa oikeiden ihmisten saamista mukaan muutosmatkalle. Sitä varten ensin tunnistetaan ihmiset, joita muutos koskee. Useista sidosryhmistä jokaisella on oma kiinnostuksen kohde muutokseen. Muutoksen onnistumisen kannalta onkin elintärkeää saada suunnittelussa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja saada heidät työhön mukaan alusta lähtien.

Sidosryhmien sitouttaminen tarkoittaa sitä, että mukana olevat ihmiset sitoutuvat muutokseen ja että heidän tehtävänsä muuttuvat pysyväksi toiminnaksi myös muutosohjelman jälkeen. Muutosohjelmat kestävät usein muutaman vuoden. Siksi sitoutumista tulisi mitata säännöllisesti. Sitoutumista osoittavat

mittarit ovat sellaisia, jotka kuvaavat kuinka hyvin ihmiset ovat omaksuneet muutoksen ja mukautuneet siihen. Sitoutuminen on avain pysyviin tuloksiin.

Sääntö 6: Lead the Change

Muutos, joka on konkreettinen, pysyvä ja toivottu tuloksiltaan, ei tapahdu automaattisesti eikä yhdessä yössä. Jonkun täytyy vastata muutosmatkasta. Kuten projektilla projektijohtaja tai -päälikkö, muutosohjelmassa on siitä vastaava muutosjohtaja ja ohjelmaa toimeenpanevat päälliköt.

Ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtaminen on erotettava käsitteinä; molempia tarvitaan ja molemmilla on samoja ominaisuuksia. Ihmisten johtaja (leader) voidaan nähdä henkilönä, joka ohjaa tiellä toivottuun suuntaan, ja jolla on vahva visio, henkilöstö ja viestintätaidot. Päälliköt vastaavat muutosohjelman ja -suunnitelmien operatiivisesta toteuttamisesta, varmistaen etenemisen ja menestyksen, luoden systemaattisen, hyvin johdetun ja organisoidun muutosmatkan toteutumisen.

Johtamistyyli on ensisijainen yksilöllinen lähestymistapa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Johtamisen teoriassa esitetään niistä monia erilaisia malleja. Kaikilla johtajilla on jokin vahvin ja vallitsevin johtamistyyli, mutta taitava johtaja kykenee yhdistämään ja muuntamaan tyyliä tilanteiden edellyttämällä tavalla. Kullekin tyyli on paikkansa ja aikansa. Mikään yksittäinen johtamistyyli ei ole täydellinen niin, että se sopeutuisi kaikkiin tilanteisiin.

Sääntö 7: Integrate into Practice

Olipa muutos suuri tai pieni, sen tulisi alkaa ensimmäisistä konkreettisista toimenpiteistä, jotka tuottavat käyttökelpoisia ja näkyviä tuloksia – joskus pikavoitoiksi (quick wins) kutsuttuja. Näin tehdään, jotta voidaan varhaisessa vaiheessa kokea ja näyttää hyödyt ja niiden kautta motivoida. Siten varmistetaan jouheva muutoksen eteneminen, sillä suurempia hyötyjä saavutetaan vasta pidemmän ajan kuluessa. Tulosten integrointia käytäntöön pitäisi tapahtua koko ajan iteratiivisesti ja enenevässä määrin – paitsi jos muutokseen on jostain syystä valittu ”Big-Bang –strategia”. Ennen muutoksessa saatujen tulosten käytäntöön viemistä ne on testattava.

Osa kehittymisprosessia ja tulosten käytäntöön integrointia on myös menestyksen mittaaminen. Muutoksen tuotoksille on luotava mittarit, jotka perustuvat oikeaan tietoon. Faktoihin perustuvat mittarit ovat sitä luotettavaa tietoa, joka kertoo, mihin suuntaan muutosmatka on menossa. Päätöksien tulisi perustua faktoihin. Ihmisten sitoutuneisuuden kehittyminen muutosmatkan aikana kuuluu myös mitattaviin asioihin.

Sääntö 8: Deal with the Change Resistance

Jokaisessa organisaatiossa ja kaikissa muutoksissa esiintyy jossain määrin muutosvastarintaa; joskus enemmän joskus vähemmän. Riippuen esimerkiksi organisaation luonteesta, kulttuurista, ihmisistä ja liiketoiminnasta, ihmiset luontaisesti suhtautuvat eri tavoilla muutoksiin. Taitavasti toimimalla, huolellisesti järkeillen ja suunnitellen, suuri osa muutosvastarinnasta voidaan häivyttää tai vähintäänkin lieventää sitä.

Jatkuvasti muuttuva maailma saa aikaan jatkuvaa muuttumista organisaatioissa. Vaarana on päätyä muutosväsymykseen. Ihmiset väsyvät muutoksista aiheutuvaan kaaokseen. Jos muutoksen suunnittelu ja johtaminen on huteraa, positiiviset tulokset tuskin realisoituvat. Prosesseihin vakiinnuttamiseen ei ole tarpeeksi aikaa. Ihmisillä on jatkuva kiire mukautuessaan uusiin muutoksiin ennen kuin edes menossa olevat muutokset on saatu päätökseen. Organisaation vastaanottokyky voi tulla vastaan ja liika on liikaa.

Sääntö 9: Learn and Educate throughout the Journey

Riippuen siitä, millaisesta muutoksesta on kysymys, oppimisessa ja kouluttamisessa voidaan korostaa erilaisia seikkoja. Vähimmäisvaatimus oppimisessa on se, että ihmisten, joita muutos koskee, on opittava havainnoimalla toimintaympäristöä ja tekemällä asioita itse. Siten voidaan jo matkan varrella parantaa ja hienosäätää muutosprosessia ja siihen liittyviä käytäntöjä, jotka tähtäävät korkeampaan laatuun.

Toinen syy oppimiseen on henkilöstön itsensä kehittäminen ja osaamisen kartuttaminen. Olkoonpa kysymys sitten uudesta liiketoiminnasta, uudesta teknologiasta tai uusista prosesseista, kaikki uusi lisää jokaisen yksilön kyvykkyyttä. Tällä tavoin organisaatio saa lisäarvoa ja myös yksilön arvo työ-

markkinoilla kasvaa sen johdosta, että yritys panostaa ja investoi henkilöstöön. Sitä paitsi uusien asioiden oppiminen on hauskaa ja se ylläpitää mielenkiintoa.

Kolmas – ei silti vähiten tärkeä – syy on henkilöstön kouluttaminen uusiin tekemisen tapoihin, joita ovat esimerkiksi: uudet roolit, työtehtävät, prosessit, työvälineet, teknologia, tuotteet, yhteistyö asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Sääntö 10: Enjoy the Ride

Positiivisen hengen ja hyvän yleisen ilmapiirin ylläpitäminen vaikuttaa merkittävästi siihen, että muutokseen suhtaudutaan myönteisesti. Matkaan kuuluu myös se, että on hauskaa: silloin tällöin on syytä juhlia menestystä ja saavutettuja välietappeja. Juhlan paikka voi olla vaikkapa kick-off –tilaisuus, kun ensimmäisistä pikavoitoista hyödyt on kotiutettu, merkittävä välietappi saavutettu, joulujuhla tai muutoshankkeen päättäminen. Hyvän työn palkitseminen ja huomioiminen, viihtyisyyden ja positiivisen hengen luominen kuuluvat hyvään ihmisten johtamiseen.

Loppujen lopuksi ihminen voi myös nauttia, siitä kun saa olla osana todella merkityksellistä muutosta ja kantaa kortensa kekoon organisaation menestyksen eteen tulevaisuudessa.

Nämä 10 kultaista muutosjohtamisen sääntöä eivät sisällä kattavaa periaatteiden kokoelmaa tai niitä tukevaa ohjeistusta. Ne voidaan nähdä kriittisinä rakennuspalikoina muutoshankkeen (transformaation) suunnittelussa ja läpiviennissä. Ne ovat päällekkäisiä ja toisiinsa liittyviä. Kuten McKinsey 7S -mallin elementtejä niin myös näitä rakennuspalikoita käytetään yhdessä, toisiaan täydentäen.

4 Eteran kehittämishankkeen kuvaus

Eterassa on ollut käynnissä strateginen Etera 2020 -hanke, joka tähtäsi kilpailukykyiseen Eteraan vuoteen 2020 mennessä. Kilpailukykyinen Etera edellytti myös Etera IT:n organisaation uudistamista ja pysymistä tiukasti ajan hermolla, kustannustehokkaana, modernina liiketoiminnan mahdollistajana, joka hyödyntää digitalisaatiota, ketteryyttä, analytiikkaa ja robotiikkaa.

Eteran strategisten tavoitteiden myötä Eteran tietohallinnon kehittäminen käynnistettiin alkuvuodesta 2016. Tuolloin otettiin käyttöön Tietohallintomalli, jonka pohjalta, Tietohallintomallin kehityksen avulla, laadittiin kehityssuunnitelma. Liiketoimintalähtöisesti tunnistettiin sopivat, Eteran strategisia tavoitteita ja projekteja tukevat tietohallinnon kehitystehtävät.

4.1 Eteran kehityshankkeelle asetetut tavoitteet

Eteran kehityshankkeelle asetettiin seuraavat korkean tason tavoitteet. Korkean tason tavoitteilla haluttiin pikemminkin linjata kehityssuuntia kuin asettaa tarkkoja, yksittäisiä mitattavia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa tuli korostua liiketoimintalähtöisyys, tehokkuus, ketteryys ja muutoksen hallittavuus.

Eteran kehityshankkeen korkean tason tavoitteiden kautta haluttiin (Peltola, Ruuska 2016.)

- parantaa Etera IT:n kykyä vastata liiketoiminnan tarpeisiin ja tukea tekemisiä
- tehostaa ja selkeyttää liiketoimintayhteistyötä
- nostaa Etera IT:n suorituskkyä
- jäsentää ja selkeyttää Etera IT:n organisointia ja vastuita
- modernisoida osaamisia, kyvykkyksiä ja tekemisiä
- hyödyntää nykyaikaisia standardeja ja parhaita käytäntöjä
- ottaa käyttöön ja jalkauttaa Tietohallintomalli
- ketteröittää IT-kehitystä ja edistää Lean -ajattelua
- johtaa muutosta hallitusti
- arvioida kehityksen suuntaa asetettujen tavoitteiden näkökulmasta.

Näiden korkean tason tavoitteiden lisäksi Eteran kehityshankkeessa perehdyttiin Tietohallintomalliin tarkalla tasolla, jotta sitä kautta pystyttiin ideoimaan ja identifioimaan sen mahdollistamat uudet potentiaalit. Lisäksi selvitettiin tietohallinnon organisoimisen ja johtamisen viimeisimpiä kehityssuuntauksia, jollaisia ovat digitalisaation lisäksi esimerkiksi tiedolla johtaminen, tekoäly, SIAM (System Integration and Management) ja palveluintegraatio.

4.2 Eteran kehityshankkeen lähestymistapa

Aluksi tässä luvussa kuvataan Eteran kehityshankkeen toteutusta ohjaavat periaatteet ja toiseksi vertaillaan mahdollisia toteutusvaihtoehtoja. Ohjaavien periaatteiden tunnistaminen ja kirjaaminen on tärkeää, koska tietoisella päätöksellä Eteran kehittämishanketta ei projektoitu eikä siten suunniteltu projektiluontoisena toteutettavaksi vaan oikea-aikaisesti linjatyonä. Tällä haettiin ketteryttä ja Lean -lähestymistavan toteutumista Eteran strategian mukaisesti. Vertailu ja perustelut kuvataan taulukossa 4 sivulla 39.

Periaate 1: Kehittäminen lähtee aina liikkeelle todesta liiketoiminnan tai Etera IT:n kehitystarpeesta. Kehittämistä ei koskaan tehdä varastoon tulevaisuutta varten odottamaan käyttöä.

Periaate 2: Kehitystehtävien avulla tuetaan suoraan Eteran strategisesti tärkeitä projekteja ja kehittämiskokonaisuuksia, jolloin varmistetaan liiketoimintahyötyjen nopea realisoituminen.

Periaate 3: Kehitystehtävien lopputuloksille on välitön kysyntä, ja jalkauttaminen käytäntöön myös tapahtuu välittömästi, jolloin arvoa ja hyötyä realisoituu nopeasti.

Periaate 4: Kehitystehtävät aikataulutetaan niitä tarvitsevien strategisesti tärkeiden projektien ja kehityskokonaisuuksien tarvitsemassa järjestyksessä.

Periaate 5: Kehitystehtävien identifiointi tapahtuu Tietohallintomallin tarjoaman kokonaiskuvan avulla käymällä läpi Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet. Kehitystehtävät valitaan strategisesti tärkeiden projektien tai Eteran toiminnan painopistealueiden pohjalta johtamalla ne strategiasta tai toimintasuunnitelmasta.

Periaate 6: Kehitystehtäville tunnistetaan ja rajataan ensimmäinen MVP (Minimum Viable Product). Näistä muodostuu kehitystehtävien ensimmäinen baseline.

Periaate 7: Kehitystehtävien toteutus tehdään PDCA-menetelmän avulla. Jokaisella kierroksella lopputulosta parannetaan ja tunnistetaan jatkokehitysaihoita. Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa PDCA-menetelmää hyödyntäen.

Periaate 8: Kehitystehtävien toteutus tapahtuu iteratiivisesti ja inkrementaalisesti siten, että aloitetaan ensin yhdestä valitusta identifioidusta kehitystehtävästä ja laajennetaan aina mahdollisuuksien mukaan ja strategisten projektien tarpeiden pohjalta.

Periaate 9: Työ tehdään vahvasti Lean -ajattelutapaa ja ketteryyttä hyödyntäen. Kehitystehtävät toteutetaan linjatyönä, eikä perusteta erillisiä hallinnollisia projekteja. Eteran tietohallinnon johtoryhmä ja/tai tietohallintojohtaja ohjaa ja tekee tarvittavat päätökset.

Päätös kehitystehtävien toteuttamisesta linjatyönä on perusteltu. Vaihtoehtoja vertaillaan taulukossa 4. Toteutus linjatyönä oli myös käytännön sanelema pakko, koska tietohallinnon henkilöresurssit oli allokoitu ensisijaisesti Eteran strategiaan projekteihin. Jos lähestymistapa olisi ollut projektointi niin Eteran kehityshanke olisi jäänyt tekemättä.

Taulukko 4. Linjatyö vs. projektityö Eteran kehityshankkeen toteutusvaihtoehtoina

Linjatyö	Projektointi
Tekemiset ja tulokset ovat oikea-aikaisia Eteran strategisesti tärkeiden projektien ja kehittämiskokonaisuuksien aikatauluihin nähden.	Ennakoivaa ja suunnitelmallista, jolloin työ vaativuus, laajuus ja sisältö on paremmin tiedossa.
Ei tässä kehittämishankkeessa vähän arvoa tuottavaa hallinnollista ja koordinoitua työtä.	Kehitystehtävien toteutukseen ja laadunvarmistukseen on suunnitelmallinen projektio rganisaation tuki.
Mahdollisuus toteuttaa kustannustehokkaasti ja laadukkaasti Lean -ajattelutapaa hyödyntäen yksilö-, pari- ja ryhmätyönä.	Projektointi edellyttää myös henkilöresurssien allokoitua sisäiseen projektiin tilanteessa, jossa ulkoiset projektit vaativat jo lisäresursointia.
Laajuutta ja tavoiteltua laatutasoa voidaan joustavasti säätää strategisten projektien aikataulun ja tarpeen pohjalta sekä jatkokehitystä suunnitella PDCA-mallin avulla.	Projektin aikataulutus ei välttämättä varmista kehitystehtävien ajoituksen oikea-aikaisuutta ja tarpeen mukaan joustamista.
Arvon syntyminen ja liiketoimintahyötyjen realisoituminen on nopeaa.	Projektin ohjaus, hallinnointi ja koordinoitua vaativat panostusta eikä tuottaisi nopeaa arvoa strategisille projekteille.

4.3 Strategisesti tärkeät projektit ja kehittämisen painopistealueet

Eteran kehittämishankkeen keskeisin tavoite oli oikea-aikaisesti tukea juuri tärkeimpiä, käynnissä olevia strategisia projekteja tai muita kehittämiskokonaisuuksia muilta strategisilta painopistealueilta. Kehitystehtävillä tuettavat Eteran strategiset projektit (taulukko 5 sivu 40) valittiin suoraan Eteran strategian tai Eteran toimintasuunnitelmien pohjalta. Eteran strategiaa avataan luvussa 2.2.

Taulukko 5. Kehitystehtävillä tuettavat Eteran strategiset projektit ja kehittämiskokonaisuudet

Projektin nimi	Sisältö	Aikataulu
Esko-Laki 2017	Laaja, kompleksinen hanke, jossa uusittiin Eteran eläkkeiden käsittelyjärjestelmä, toteutettiin eläkeuudistuksen 2017 vaatimat järjestelmämuutokset sekä näihin liittyvät käyttöönotot.	2014-2017
KVH	Eteran ulkoisen verkkopalvelun käyttövaltuushallinnan uudistaminen, jonka myötä mahdollistettiin eläkeasioiden hoito verkkopalvelussa eri rooleissa, esim. tilitoimistot pystyvät hoitamaan asiakkaiden vakuutuksia.	2014-2016
Tulorekisteri	Verohallituksen vetämä Kansallinen Tulorekisteri -hanke. Tulorekisteriin tallennetaan yksilötasolla palkka-, eläke- ja etuustiedot.	2015-2019
YLL@	YEL eläkkeiden käsittelyjärjestelmä uudistus, jossa vanha legacy-järjestelmä korvataan uudella.	2016-2018
Verkkopalveluihin sähköiset hakemukset	Eteran verkkopalveluihin sähköiset hakemukset vanhuuseläkkeelle, osittain varhennetulle vanhuuseläkkeelle ja työkyvyttömyyseläkkeelle.	2017-2018
Testauksen johtaminen	Eteran testauksen johtamisen ja kehittämisen ulkoistus ulkoiselle toimittajalle.	2015-2018
KOKA-hankinta	Esko eläkkeiden käsittelyjärjestelmän ylläpidon hankinta ja kilpailutus.	2017
ELMA-hankinta	Telma eläkkeiden maksatusjärjestelmän uusi-mishankkeen hankinta ja kilpailutus.	2017
Sähköisten työkyky-palvelujen kehittäminen	Eteran strategian mukainen painopistealue. Sähköisiä palveluita kehitetään sekä verkkopalveluihin että mobiilipalveluina.	2017 -
Etera 2020	Eteran strateginen kehitysohjelma, jolla tähdätään kilpailukykyiseen Eteraan vuoteen 2020 mennessä.	2017-2020
Vakuutusjärjestelmien ylläpito AMS	Vakuutusjärjestelmien ylläpidon AMS ulkoistus.	2017

4.4 Hankeaikataulu

Eteran kehityshanke suunniteltiin vietäväksi läpi aikajaksolla 01/2016 – 12/2017. Kehitystehtävien toteutuksen aikataulu suunniteltiin korkealla tasolla puolivuositain pyrkien varmistamaan optimaalinen oikea-aikaisuus. Työt pyrittiin jakamaan suurin piirtein tasaisesti kahden vuoden aikajaksolle, jolloin ne on myös mahdollista toteuttaa linjatyonä.

Aikataulutuksessa huomioitiin se, että tarvittavia henkilöresursseja ei ollut käytettävissä johtuen laajoista, strategisista käynnissä olleista kehityshankkeista. Kehitystehtävän lopputulosten parantaminen oli jatkuvaa PDCA-mallin avulla. Samoin haastatteluja ja jatkuvaa dialogia ylläpidettiin jatkuvasti.

Taulukko 7. Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulu

2016		Haastattelut ja jatkuva dialogi	Strategiset projektit ja kehittämiskokonaisuudet
Kevät	Syksy		
<ul style="list-style-type: none">- Testausstrategia ja testauksen johtamispalvelu (KJ, K9)- Palvelukatalogi (PJ, K13)- Hyväksymistestausprosessi (KJ, K11)	<ul style="list-style-type: none">- Projektimalli (KJ, K7)- Käyttöönottoprosessi (KJ, K12)- Tarjousten arviointimalli (HT, K6)		
2017			
Kevät	Syksy		
<ul style="list-style-type: none">- ThinkingPortfolio käyttöönotto (TK, K2)- Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio (KJ, K8)- Testauksen metriikka (KJ, K12)- ELMA-hankinta (HT, K5)	<ul style="list-style-type: none">- Projektisalkun hallintamalli ja PMO:n jatkokehitys (TK, K1)- Vakuutusjärjestelmien sovel-lushallinnan ulkoistus (PJ, K14)- Tietohallinnon mittarit (SH, K4)- Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma (TK, K3)		
Jatkuva parantaminen PDCA-mallin mukaisesti			
Jatkokehitysaihiot			

TK = Toiminnan kehittäminen, KJ = Kehittämisen johtaminen, PJ = Palvelujen johtaminen, HT = Hankinta ja toimittajayhteistyö, SH = Strategia ja hallinto, Kn = viittaus Kehitystehtävän numeroon

5 Eteran tietohallinnon kehitystehtävät

Tässä luvussa kuvataan Eteran kehityshankkeeseen sisältyneet Etera IT:n kehitystehtävät. Yhteenveto kehitystehtävistä sekä korkean tason aikataulusta on esitetty luvussa 4.4 taulukossa 7. Kehitystehtävien avulla on tuettu Eteran strategisia projekteja sekä kehittämisen painopistealueita, jotka on kuvattu luvussa 4.3. Jokaisesta kehitystehtävästä kuvataan

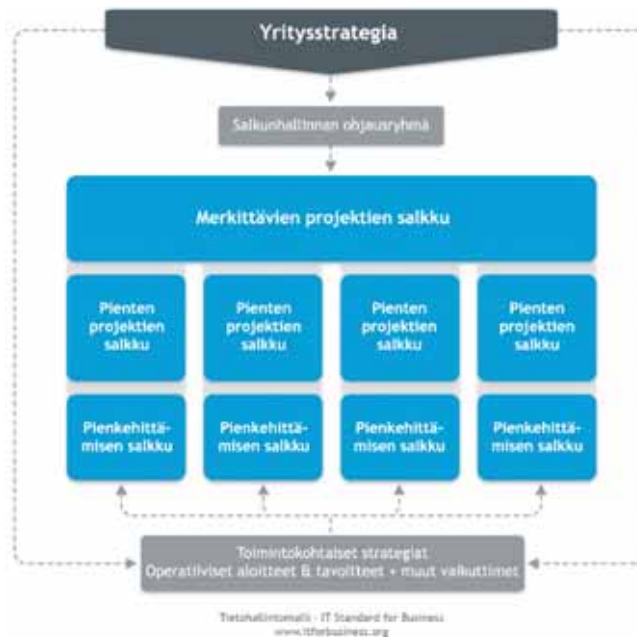
- Tietohallintomallin kehitystehtävälle tarjoama kehys, malli tai menetelmä, mikäli sopiva löytyy
- kehitystehtävää suunniteltaessa lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet
- kehitystehtävälle asetetut tavoitteet
- kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyneet lopputuotteet.

Kehitystehtävän valmistumisen ja käytännössä hyödyntämisen jälkeen laadittiin arvio saavutetuista hyödyistä (luku 7) sekä kerättiin aihioita jatkokehittämiseksi (luku 7). Eteran ja Ilmarisen yhdistyminen on vaikuttanut merkittävästi kehitystehtävien lopputuotteisiin. Vaikutus arvioidaan erikseen kunkin kehitystehtävän osalta luvussa 7.

5.1 Projektisalkun hallintamalli ja PMO:n jatkokehitys (K1)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Toiminnan kehittäminen* -osa-alueeseen ja *Projektisalkun hallinta* -tehtäväkokonaisuuteen.

Kuvassa 10 on esitetty Tietohallintomallin viitekehys kehityssalkun hallintaan.



Kuva 10. Kehityssalkun viitekehys (Tietohallintomalli 2018, 134.)

5.1.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Eterassa oli olemassa PMO-toimisto ja käytäntö, jonka mukaan yhden kerran kuukaudessa käydään läpi kaikki projektisalkussa olevat projektit ja kehittämiskokonaisuudet. Projektisalkku hallittiin Excel-tiedoston avulla (liite 1). Projektisalkkuun oli kerätty perustiedot projekteista. Salkusta seurattiin keskeisimpinä tietoina liikennevalojen avulla aikataulua, resurssitilannetta ja riskejä. Kustannuksia seurattiin euroina budjetti vs. toteuma. PMO-palaveriin osallistuivat kaikki projektipäälliköt ja kukin esitteli oman projektinsa tilanteen. PMO-palaverin agendalla oli myös muita Eteran projektityöhön tai projektinhallintaan liittyviä asiakokonaisuuksia. PMO-palavereista laadittiin korkean tason muistio MS PowerPoint -formaattissa.

Nykyinen PMO-käytäntö täytti Eteran perustarpeet siitä näkökulmasta tarkasteltuna, että projektisalkku oli olemassa, sen seuranta ja siihen liittyvät käytännöt oli jalkautettu sekä projektipäälliköt kokoontuivat PMO:n tiimoilta. Haasteena kuitenkin oli se, että projektit olivat toisistaan irrallisia, projektien todellinen seuranta tapahtui muissa viikoittaisissa tilanpalavereissa tai ohjausryhmissä, jos tapahtui ollenkaan eikä projektien todellisiin ongelmiin PMO:n laajuudessa puututtu eikä projektipäälliköt saaneet riittävästi tukea. Projektinhallinnan käytännöt rajoittuivat pitkälti olemassa oleviin projektityön asiakirjapohjiin, jotka eivät vastanneet nykyhetken tarpeisiin. Käytössä olevan MS Project Server -projektinhal-

lintaympäristön käytön taso organisaatiossa oli hyvin vaihtelevaa. Käytännön konkreettinen hyöty jäi vajavaiseksi käytettyyn aikaan nähden. MS Project -työvälineen kustomointiin Eteran tarpeisiin panostettiin aivan liikaa.

Kehitystarpeena oli miettiä Eteran laajuinen PMO-konsepti uudestaan, konkretisoida tavoitteet, tehtävät, hyöty ja raja. Nykyisen projektinhallintatyövälineen käyttötarkoitusta mietittiin uudelleen, joten tästä kehitystehtävästä on riippuvuus *ThinkingPortfolio* -käyttöönotto -kehitystehtävään K2.

5.1.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Ruuska 2016.)

- Etera IT -laajuisen PMO-konseptin kirkastaminen
- Hyötyjen konkretisointi ja nostaminen uudelle tasolle
- Projektisalkun hallintamallin kuvaaminen
- PMO:n käytäntöjen tarkentaminen ja jalkauttaminen PMO:n toimintaan.

5.1.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävälle suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Ei lopputuotteita, koska tämä kehitystehtävä keskeytettiin.

Lopputuotteiden lisäksi

- PMO:n toiminnassa aloitettiin käyttämään *ThinkingPortfolio* -salkunhallintajärjestelmää ja siihen konfiguroitua salkunhallintamallia.

5.2 ThinkingPortfolio -käyttöönotto (K2)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Toiminnan kehittäminen* -osa-alueeseen ja *Projektisalkun hallinta* -tehtäväkokonaisuuteen.

Kuvassa 11 on esitetty näkymä Eteran kehityssalkkuun ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmässä.

Projekti	Hanke	Organisaatio	Projektin johtaja	Projektin tila	ABCD	Prioriteetti	Arvo	L.T. Score	Käynnys-tila	Budjetti	Toteutus	Tyypit
YLL@	Keskuskeskustelu	ETERA	Kalle Pää	Valvonta Valtteri	A	Alkuvaihe	2 100 000 €					
Vakuutus Osoit järjestelmä		ETERA	Kalle Pää	Pukkinen Vipo	B	Projektin päät	0 €					
Aarne versio 2017_v2	Aarne ylläpito 2017	ETERA	Kalle Pää	Pukkinen Vipo	B	Projektin päät	0 €					
Työkalu 8. kiertäminen	Elera 8 Osoit Elera	ETERA	Pekkarinen Outi	Soni Perito	C	Alkuvaihe	80 000 €	2.9				
Kumppanien verkkopalvelu	Elera 8 Myynti ja vaku	ETERA	Mora Johanna	Soni Perito	B	Alkuvaihe	130 000 €	3.5				
Esko ylläpito 2017_11	Esko ylläpito 2017	ETERA	Kalle Tuula	Karppinen Ulla	A	Projektin päät	0 €					
Esko versio 2017_v2	Esko ylläpito 2017	ETERA	Kalle Pää	Pukkinen Vipo	B	Projektin päät	40 000 €					
Esko versio 2017_v2	Esko ylläpito 2017	ETERA	Kalle Pää	Pukkinen Vipo	B	Projektin päät	50 000 €					
Kuntien palvelu	Elera 8 Osoit Elera	ETERA	Kalle Tuula	Puikka Tapio	B	Käynnys-tila	70 000 €					
Sähköinen OVE-hakemus	Elera 8 Osoit Elera	ETERA	Pekkarinen Outi	Soni Perito	B	Alkuvaihe	85 000 €	3.7				
ELIMA		ETERA	Kalle Tuula	Peltola Kristian	A	Alkuvaihe	0 €					
HES ajoneuvojen uusiminen		ETERA	Hietanen Timo	Vesterinen Janna	B	Projektin päät	140 000 €					
KORJA		ETERA	Ruuska Janna	Peltola Kristian	A	Suunnittelu ja suunnittelu	70 000 €					
Esko ylläpito 2017_09	Esko ylläpito 2017	ETERA	Kalle Tuula	Karppinen Ulla	A	Alkuvaihe	0 €					
Tietohallinnon kehittäminen 2017		ETERA	Ruuska Janna	Peltola Kristian	D	Alkuvaihe	0 €					
Sähköinen VE-hakemus	Elera 8 Osoit Elera	ETERA	Kalle Tuula	Soni Perito	B	Alkuvaihe	120 000 €	3.0				
Tietokone		ETERA	Puikka Tapio	Karppinen Ulla	A	Alkuvaihe	0 €					

Kuva 11. Eteran projektisalkku ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmässä

5.2.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Eterassa on käytössä MS Project Server -projektinhallintaympäristö. Eteran näkemyksen mukaan tämä väline soveltuu paremmin hanke- ja projektisuunnitteluun toimittajaorganisaatiossa, jossa on tarve laatia tarkemman tason resurssi-, työmäärä- ja aikataulusuunnitelmat. Asiakasorganisaation tarpeisiin väline on jäykkä, monimutkainen, vaikeakäyttöinen, kallis ja itse ylläpidettävä infra palvelimelle.

Eteran tarve on enemmän asiakasorganisaatioon soveltuva, salkunhallinnan ja projektisuunnittelun perustarpeet täyttävä, edullinen ja pilvipohjainen ympäristö.

5.2.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Ruuska 2016)

- ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmän hankinta
- Kehityssalkun läpinäkyvyys läpi organisaation
- Työajan seurannan kehitysmahdollisuudet
- Resurssisuunnittelun helpottaminen ja läpinäkyvyys
- Käyttöönottoprojekti sisältäen suunnittelutyöpajat (liite 2)
- Käytön jalkauttaminen Eterassa sekä käyttäjätuen järjestäminen
- Jatkokehityssuunnitelman laatiminen.

5.2.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- ThinkingPortfolio -käyttönoton suunnittelutyöpajat (liite 2)
- ThinkingPortfolio tuotantokäytössä Eterassa (liite 3).

5.3 Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma (K3)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Toiminnan kehittäminen* -osa-alueeseen ja *Konseptien kehittämien* -tehtäväkokonaisuuteen.

Tämä kehitystehtävä keskeytettiin elokuussa 2017. Näin ollen sille ei ehditty asettaa tavoitteita eikä myöskään laadittu lopputuotteita.

5.4 Tietohallinnon mittarit (K4)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Toiminnan kehittäminen* -osa-alueeseen ja *Ohjaus, tavoitteet ja viestintä* -tehtäväkokonaisuuteen sekä *Strategia ja hallinto* -osa-alueeseen ja *Strategia ja toimintamalli* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.4.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Eteran tietohallinnossa seurattavia mittareita ovat pääosin tuotantohäiriöiden lukumäärät ja niiden laatu. Näiden mittarien seuranta näkyy graafeina tietohallinnon tiloissa olevalla isolla näytöllä. Lisäksi tietohallintojohtajan käytössä on joitakin talouden mittareita. Mittarivalikoima on liian suppea ja seurantaa ei tehdä säännöllisesti tietohallinnon johtoryhmän kokouksissa. Suppea kokoelma mittareita ei myöskään tarjoa todellista kokonaiskuvaa tietohallinnon tilanteesta keskeisiltä osa-alueilta eikä kerää aihioita tai tarjoa puitteita kehittämiselle.

Modernien tietohallintojen keskeisin tehtävä on liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisen lisäksi liiketoimintayhteistyö, asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen liiketoiminnalle. Silloin mittarikokoelmassa pitäisi olla mukana esimerkiksi liiketoiminnalle tuotettu arvo ja asiakastyytyväisyys.

5.4.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Ruuska 2017.)

- suunnitella ja laatia keskeiset mittarit tietohallinnon keskeisimpien osa-alueiden mittaukseen
- muodostaa kokonaiskuva tietohallinnon tilanteesta valituilla osa-alueilla

- o Arvon tuottaminen liiketoiminnalle
 - o Asiakaslähtöisyys ja -tyytyväisyys
 - o Parempi tehokkuus
 - o Stabiili tuotantokäyttö, virheettömyys ja häiriöttömyys
 - o Taloudellisissa suunnitelmissa pysyminen
 - o Henkilöstötyytyväisyys ja osaaminen
 - o Innovatiivisuus
- helpottaa tietohallinnon johtamista
 - laatia mittareiden pohjalta tietohallinnon kehityssuunnitelmat
 - nähdä ja viestiä Eteran tietohallinnon kehittymisen trendi.

5.4.3 Lopputuotteet

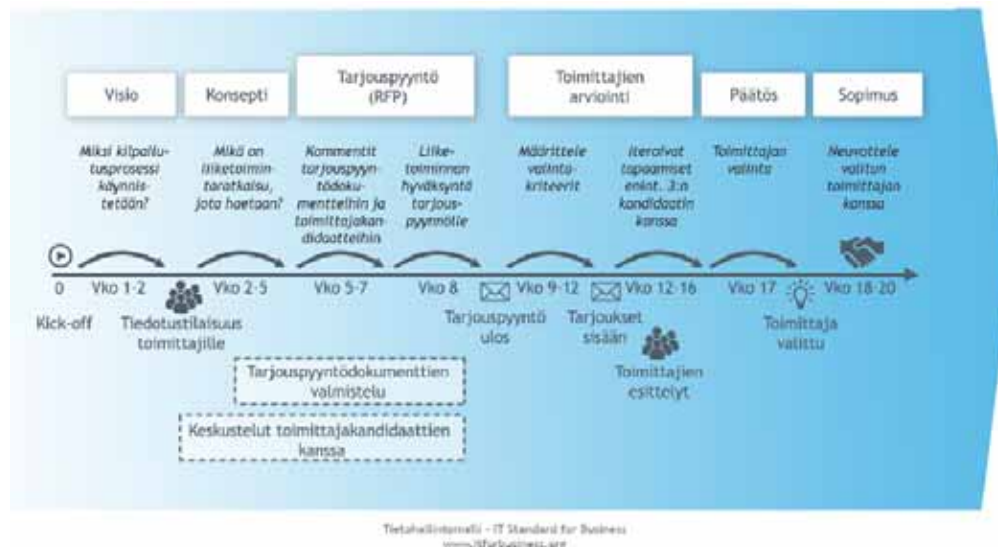
Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Kuvaus Eteran tietohallinnon keskeisistä mittareista (liite 4).

5.5 ELMA-hankinta (K5)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Hankinnat ja toimittajayhteistyö* -osa-alueeseen ja *Kilpailutus ja hankintaprosessi* -tehtäväkokonaisuuteen.

Kuvassa 12 on esitetty Tietohallintomallin kilpailutus- ja neuvotteluprosessi.



Kuva 12. Kilpailutus- ja neuvotteluprosessi (Tietohallintomalli 2018, 108.)

5.5.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Nykyisen keskuskonepohjaisen eläkkeiden maksatusjärjestelmän korvaaminen on yksi Eteran strategisista hankkeista. Kevään 2017 aikana laadittiin esiselvitys nykyisen Telma-

järjestelmän uusimiseksi. Esiselvityksen pohjalta käynnistettiin uuden eläkkeiden maksatusjärjestelmän hankinta, jonka tarkoituksena on laatia tarjouspyyntö liitteineen, kilpailuttaa toimittajat, valita toimittaja sekä viedä läpi sopimusneuvottelut. Tämä kokonaisuus on nimeltään ELMA-hankinta. Heti hankintavaiheen jälkeen käynnistyy varsinainen ELMA-maksatusjärjestelmän toimitusprojekti.

5.5.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat hankinnan **yleiset tavoitteet**: (Etera 2017, Elma-tarjouspyyntö, 4.)

- Valitaan luotettava IT-toimittaja, joka pystyy uskottavasti toimittamaan toimivat tietojärjestelmät.
- Varmistetaan kustannustehokas toimitus osaavalla tiimillä.
- Varmistetaan, että ratkaisu sopii Eteran kokonaisarkkitehtuuriin ja hyödyntää Eteran olemassa olevia ratkaisuja.
- Valitaan toimittaja, jolla on mahdollisuus ja kyky tarjota koko palveluvalikoima (toimitus, jatkuvat palvelut, muut palvelut).
- Myös kokonaispalveluna kuukausimaksulla tarjottava ratkaisu oltava mahdollinen.

Hankinnalle asetettiin lisäksi seuraavat **liiketoiminnalliset tavoitteet** (Etera 2017, Elma-tarjouspyyntö, 5.), jotka esitetään seuraavassa luetelmassa ELMA-hankinnan ohjausryhmän esittämässä järjestyksessä:

1. Prosessien automatisointi ja automatisointiasteen kasvattaminen
2. Jatkuvuuden turvaaminen (eläkkeiden maksaminen ei saa keskeytyä)
3. Manuaalityön määrän vähentäminen
4. Innovatiivisten ideoiden kerääminen IT-toimittajilta eläkkeiden maksatustoiminnan kehittämiseksi sekä uuden, modernin järjestelmän rakentamiseksi
5. Nykyistä keskuskonepohjaista järjestelmää paremman käytettävyyden/käyttäjystävällisyyden lisääminen
6. Laajennettavuuden ja joustavuuden varmistaminen uuteen järjestelmään
7. Eläkkeiden maksamisen integroiminen saumattomasti ja kustannustehokkaasti eläkeprosesseihin ja edunsaajan verkkopalveluihin.

5.5.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- ELMA-tarjouspyyntö (liite 5)
- ELMA-tarjouspyynnön liitteet (liite 6).

5.6 Tarjousten arviointimalli (K6)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Hankinnat ja toimittajayhteistyö* -osa-alueeseen ja *Kilpailutus ja hankintaprosessi* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.6.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Kuten usean muun kehittämistehtävän osalta on todettu niin Eteran käynnissä olleet projektit ovat pitkälti olleet nykyisten järjestelmien ylläpitoa vakiintuneiden kumppaneiden kanssa. Vielä edessä olevat merkittävimmät investoinnit liiketoimintakriittisiin liiketoimintatietojärjestelmiin ovat YEL-järjestelmän uusiminen (YLL@-projekti), Telma-järjestelmän uusiminen (ELMA-hankinta) sekä Esko-järjestelmän ylläpidon kilpailutus (KOKA-hankinta). Tarjousten arviointimallin tarve näille strategisille projekteille on ilmeinen. Myös verkkopalvelun kehittäminen ja sähköisten hyvinvointipalvelujen kehittäminen ovat Eteran toiminnan painopistealueita.

5.6.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Karola, Ruuska, 2016; Peltola, Ruuska 2017.)

- Suunnitella ja laatia yhtenevä malli tarjousten arviointiin ja pisteytykseen
- Suunnitella ja toteuttaa tarjousten arviointityökalu
- Arviointi- ja pisteytymalli, joka on helposti konfiguroitavissa painoarvoja muuttamalla
- Tukee toistettavaa, uudelleenkäytettävää arviointiprosessia
- Tarjoaa läpinäkyvyyden arviointitapaan ja faktoreihin
- Skaalautuu liiketoimintakriittisten järjestelmien hankinnasta myös pienimuotoisempiin verkkopalvelun tai sähköisten hyvinvointipalvelujen kehitykseen
- Arviointi helppo ja tulokset nopea dokumentoida
- Tukee palautteen antamista myös arvioituille tarjouksen jättäneille toimittajille.

5.6.3 Lopputuotteet

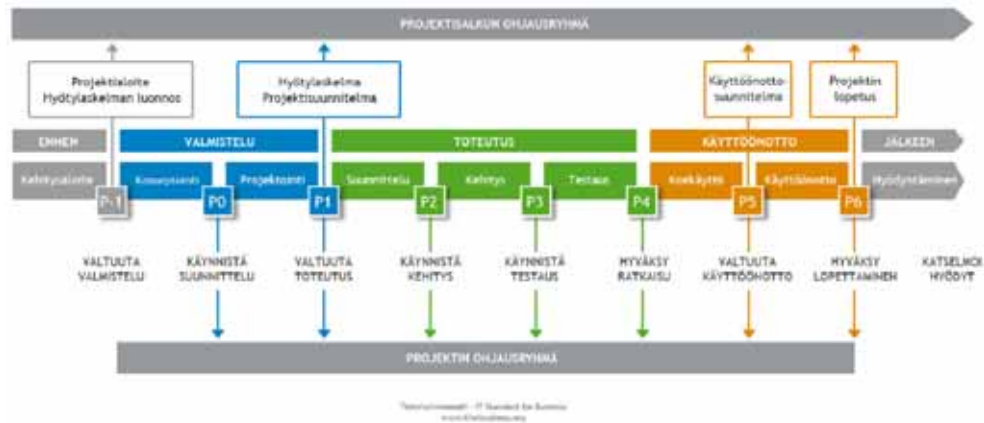
Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Tarjousten arviointimalli ja työkalu (liite 7)
- Arviointimallilla arvioitua YEL-hankinnan tarjoukset (ei osa Eteran kehityshanketta)
- Arviointimallilla arvioitua ELMA-hankinnan tarjoukset (liite 8).

5.7 Projektimalli (K7)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueeseen.

Kuvassa 13 on esitetty Tietohallintomallin projektien hallintomalli.



Kuva 13. Projektien hallintomalli (Tietohallintomalli 2018, 133.)

5.7.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Eteralla ei ole käytössä projektimallia tai muuta projektinhallintaan käytettävää menetelmistää. Käytössä on projektinhallintaa varten laadittuja joitakin dokumenttipohjia, kuten projektisuunnitelma, projektin loppuraportti ja riskianalyysi. Dokumenttipohjat hankittiin Eteraan vuonna 2012 ja otettiin käyttöön sellaisenaan, joten tällä hetkellä ne ovat osittain vanhentuneita sekä sisällöltään että ulkonäöltään. Dokumenttipohjat eivät myöskään tarjoa tukea ketterään kehittämiseen tai tue Lean -ajattelutapaa. Myöskään ne eivät kata kaikkia projektityön tai systeemityön vaiheita. Ne on tallennettu intranetin takana olevaan erilliseen dokumenttikirjastoon, jonne on vaikea löytää, joten ne eivät myöskään ole aktiivisessa käytössä. Projektityön prosessia ei ole kuvattu eikä projektin läpivientiin kokonaisvaltaista kattavaa ohjeistusta ja tukea ole. Tämä myös pitkälti johtuu siitä, että toimitusprojektit ostetaan ulkoisilta toimittajilta, jolloin myös käytetään heidän tarjoamia menetelmiä ja työkaluja. Tarve Eteran sisäiselle standardille on kuitenkin olemassa, esimerkiksi ThinkingPortfolio -työvälineen porttipohjaisen lähestymistavan kautta, ja tarkempaan IT-toimistusten seurantaan.

Erilaisten projektimallien ja menetelmien vertailuun ja sopivan valintaan ei ollut tarvetta. Etera oli päättänyt ottaa käyttöön Tietohallintomallin, johon sisältyy ICT Standard Forumin ylläpitämä Projektimalli (Project Model). Lähtökohtaisesti tämä todettiin Eteralle sopivaksi, koska se täyttää pitkälti Eteran projektimallille ja tälle kehitystehtävälle asettamat tavoitteet. (Peltola, Ruuska 2016.)

5.7.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Ruuska 2016)

- Eteran projektimallin perustuttava yleisesti ymmärrettyyn de facto -standardiin tai tuotteeseen
- Sovittaa Eteran käyttöön sopiva projektimalli ICT Standard Forumin projektimallin pohjalta
- Projektimallin tuettava sekä ketterää että iteratiivista kehitystä
- Projektimallin tuettava Lean -ajattelutapaa sekä SAFe-kehystä
- Porttipohjainen malli, joka on sovitettavissa käsitteellisesti helposti yhteen Eteran käyttämän ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmän kanssa
- Selkeät, helposti ymmärrettävät ja yksiselitteiset lopputuotteet
- Lopputuotteille laaditaan dokumenttipohjat.

5.7.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Eteran projektimalli (ensimmäinen versio) (liite 9)
- Eteran projektimallin ja ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmän yhteensovitus (liite 10)
- Projektin hallinnan asiakirjat vietyinä ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmään lomakkeina, mm. tilanneraportit (liite 11).

5.8 Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio (K8)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueeseen ja *Esiselvitys ja hyötylaskelma* -tehtäväkokonaisuuteen, osittain myös *Suunnittelu ja sitouttaminen* – tehtäväkokonaisuuteen.

5.8.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Eterassa oli toteutettu aiemmin ketterällä lähestymistavalla läpivietyjä projekteja eri IT-toimittajien kanssa. Niissä ei kuitenkaan käytetty yhtenevää ja samankaltaista lähestymistapaa vaan ketteryyden toteutus ja toteutuminen oli toimittajalähtöistä. Myöskään selkeää dokumentointitapaa ei ollut käytössä, mikä oli johtanut hyvin heterogeeniseen ja puutteelliseen dokumentaation laatuun, jopa välillä dokumentointi oli jätetty tekemättä. Edelleen tämä johti siihen, että tuotannossa olevia tietojärjestelmiä ei ole dokumentoitu.

Ketterän kehittäminen on muodostunut de facto -kehitysparadigmaksi liiketoimintalähtöisten tietojärjestelmien kehittämisessä. SAFe-kehityksen soveltamisen yleistyessä ja uuden projektimallin käyttöönoton yhteydessä myös Eterassa oli syytä tarkastella uudelleen tuotettavia lopputuotteita ja ylläpidettäväksi syntyvää dokumentaatiota.

Eteralla oli selkeä tarve määritellä kilpailuttamista tukevan ja nimenomaan ennen projektin tai kehityksen ja toimittajan työn käynnistystä laadittavan dokumentaation suunnittelu. Lisäksi tarve oli erotella projektin aikana syntyvä dokumentaatio ja tuotannossa olevaa tietojärjestelmää kuvaava dokumentaatio.

MS VSTS -ketterän kehityksen hallintajärjestelmässä oli käytössä myös Agile-template, jolloin työvälineessä projekteihin tuli käyttöön ketterän kehityksen käsitteistöä ja artefakteja, kuten Epic, Feature ja Story. Näille käsitteille esiintyi tarve liittää ne konkreettisiin kehittämisen aikana tehtäviin asioihin.

5.8.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Ruuska 2017)

- Laatia asiakirjapohjat esiselvitys -vaiheen dokumentaatiolle kattaen ko. vaiheessa Eteran suorittamat tehtävät ja laatimat lopputuotteet
- Tarpeiden, prosessien ja vaatimusten määrämuotoinen dokumentointi pohjaksi kilpailutukselle ja IT-toimittajan työn käynnistämiseksi
- Tukea yleisesti ymmärrettyjä ketterän kehittämisen lähestymistapaa sekä SAFe-kehityksen käsitteitä
- Yhteensopivuus ICT Standard Forumin projektimallin kanssa
- Erottaa kehityksen ja tuotannon aikaisen dokumentaation
- Erottaa Eteran ja IT-toimittajien laatiman dokumentaation, mutta niin että näiden väliltä löytyy käsitteellinen jäljitettävyyden (traceability).

5.8.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävälle suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Asiakirjapohjat esiselvitysvaiheen ketterälle dokumentaatiolle (liite 12)
 - o Sanasto
 - o Liiketoimintaprosessi
 - o Epic business case
 - o Epic
 - o Feature
 - o Ei-toiminnalliset vaatimukset
- Etera agile DoR ja DoD (liite 13).

5.9 Testausstrategia ja testauksen johtamispalvelu (K9)

Tämä kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueeseen ja *Suunnittelu, kehitys ja validointi* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.9.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Eterassa oli tehty testauspalveluiden ulkoistuksen kilpailutus, jonka voitti Toimittaja X. Kilpailutukseen sisältyi Eteran testauksen johtamispalvelu, testausvastaavat, testausstrategian laatiminen, testausprosessit ja testiympäristöjen koordinointi.

Testauspalveluiden ulkoistamisen myötä tarvittiin uudet raamit testaukselle. Esimerkiksi aiemmin Etera oli pitkälti itse hoitanut järjestelmätestauksen ja integraatiotestauksen IT-toimittajien keskittyessä toimituksessa toteutukseen ja yksikkötestaukseen. Jatkossa Eteran oli tarkoitus hankkia järjestelmätestaus IT-toimittajilta ja keskittyä itse hyväksymis- ja käyttöönottotestaukseen. Testausstrategiaa tarvittiin selkeyttämään tätä uutta asetelmaa sekä Eteran käyttämien IT-toimittajien kanssa että myös Eterassa sisäisesti.

Taustalla oli lisäksi Eteran Vakuutusjärjestelmien ja Verkkopalveluiden ylläpidon kilpailutuksessa ylläpitovastuun siirtäminen edellisiltä toimittajilta keskitetysti uudelle Toimittaja X:lle. Koska Etera aiemmin oli pitkälti hoitanut järjestelmätestauksen itse, ei uuden Toimittaja X:n osaamistaso järjestelmistä vielä ollut kehittynyt riittävälle tasolle, jolloin toimittajan järjestelmätestauksen laatu ei myöskään ollut vaadittavalla tasolla. Testausstrategian avulla haluttiin myös selkeyttää testausvastuu tässä tilanteessa Toimittaja X:n sekä Eteran välillä.

Testausstrategian oli tarkoitus jatkossa myös toimia hankinnan tukena töitä hankittaessa IT-toimittajilta selkeyttämällä testauskokonaisuus.

5.9.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Ruuska 2015.)

- Laatia ja dokumentoida Eteran testausstrategia
- Selventää eri testausvaiheiden sisällöt, vastuut ja prioriteetit
- Selventää testauksen terminologiaa
- Selkeyttää ja parantaa yhteistyötä IT-toimittajien ja Eteran välillä
- Helpottaa tietojärjestelmien kehityspalvelujen hankintaa.

5.9.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Testausstrategia (liite 14).

Lopputuotteiden lisäksi

- testausstrategian lanseerattiin esittelytilaisuuksissa eri tahoille ja käytiin läpi IT-toimittajien kanssa
- testausstrategia liitettiin mukaan tarjouksiin liitteenä
- testaukseen liittyvissä tekemisissä pyrittiin viittaamaan Eteran testausstrategiaan.

5.10 Testauksen metriikka (K10)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueeseen ja *Suunnittelu, kehitys ja validointi* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.10.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Lähtötilannetta kuvaa pitkälti samat tekijät kuin hyväksymistestausprosessin (luku 5.11) osalta.

Eteran testauksessa ei ollut käytössä ennalta määriteltyä, systemaattista ja johdonmukaisesta testauksen mittaristoa vaan lähinnä yksittäisiä mittareita, kuten virheiden tai avointen asioiden lukumäärät. Eri IT-toimittajilla oli erilaisia mittareita käytössä oman testauksensa kuvaamiseen, lähinnä järjestelmätestauksen.

Eteran hyväksymistestausprosessin ja sitä tukevan MS VSTS -testauksen hallintajärjestelmän käyttöönoton myötä oli syntynyt tarve myös määritellä Eteran käyttämä testauksen metriikka.

5.10.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Savela 2017.)

- Suunnitella ja dokumentoida Eteran käyttöön testauksen mittaristo, jonka avulla
 - varmistetaan Eteran testauksen laatu ja kattavuus
 - varmistetaan testauksen suunnitelmallisuus
 - seurataan testauksen etenemistä ja trendiä
 - muodostetaan tilannekuva testauksen kokonaistilanteesta
 - tunnistetaan tarve korjaaviin toimenpiteisiin sekä syöte näiden suunnitteluun
- Helposti ymmärrettävät, selkeästi ja yksiselitteisesti määritellyt mittarit
- Soveltuminen sekä iteratiiviseen että vesiputousmalliseen lähestymistapaan
- Tuki Eteran käyttämän MS VSTS -testauksen hallintajärjestelmän avulla
- Kattava mittaristo, jota pystyttävä soveltamaan kaikessa Eteran testauksessa
- Yhteensopivuus hyväksymistestausprosessin kanssa.

5.10.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputulokset:

- Testauksen metriikka (liite 15).

Lopputuotteiden lisäksi

- testauksen metriikan käyttöönotosta päätti Eteran tietohallinnon johtoryhmä
- testauksen metriikan keskeisimmät mittarit implementointiin Eteran käyttämään MS VSTS -testauksen hallintajärjestelmään
- metriikan käytön jalkautus aloitettiin ensimmäiseen pilottiprojektiin
- testaukseen liittyvissä tekemisissä pyrittiin viittaamaan Eteran testauksen metriikkaan.

5.11 Hyväksymistestausprosessi (K11)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueeseen ja *Suunnittelu, kehitys ja validointi* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.11.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Lähtökohtana oli tuottaa ensisijaisesti toimiva hyväksymistestausprosessi Esko-Laki2017 -hankkeen tarpeisiin. Monen perusjärjestelmän osalta Etera oli ollut jo pitkään ylläpitovaiheessa eikä laajojen, uusien liiketoimintakriittisten tietojärjestelmien hyväksymistestausta oltu tehty vähään aikaan. Perusjärjestelmien hyväksymistestaus perustui tuttuihin järjestelmiin ja sitä suorittivat henkilöt, jotka tunsivat syvällisesti itse järjestelmän sekä liiketoiminta-alueen. Testauksen suunnittelu ei ollut järjestelmällistä testitapausten dokumentointia, testikierrosten ajamista, testitulosten kirjaamista testauksen hallintajärjestelmään eikä testauksen etenemisen seurantaan testauksen metriikkaa käyttäen. Toisaalta liian perusteelliseen ja raskaaseen lähestymistapaan ei myöskään ole tarvetta.

Esko-Laki2017 -hankkeen myötä tilanne muuttui merkittävästi, kun Etera uusi yhden keskeisimmistä tietojärjestelmistään, eläkeasioiden käsittelyjärjestelmän. Tällöin toteutettiin myös Eläkeuudistus 2017:n vaatimat muutokset Eteran prosesseihin ja tietojärjestelmiin.

Tilanne oli monesta näkökulmasta uusi:

- Uuden Esko-eläkkeidenkäsittelyjärjestelmän hankinta ja Eläkeuudistus 2017 -hankkeen muutostyöt yli 10 miljoonan euron investointi
- Uusi, erittäin liiketoimintakriittinen, erittäin kompleksi tietojärjestelmä
- Ei aiempaa osaamista uudesta järjestelmästä
- Kaikki hyväksymistestaajat ei kokeneita testaajia
- Ei tuoretta kokemusta laajojen hyväksymistestauskokonaisuuksien läpiviennistä
- Hankkeessa testauksessa huomioitavia sidosryhmiä oli huomattavan paljon enemmän kuin aiemmin, joko testaukseen osallistuvia tai muutoin siihen riippuvuuksien kautta vaikuttavia.

Tästä syntyi aivan uudenlainen tarve hyväksymistestauksen lähestymistapaan, suunnitelmallisuuteen sekä prosessimaiseen läpivientiin.

5.11.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Setälä 2016.)

- Laatia ja dokumentoida Eteran hyväksymistestausprosessi
- Suunnitella systemaattinen, johdonmukainen ja laatuun tähtäävä malli hyväksymistestauksen läpivientiin
- Helposti ymmärrettävä ja rakenteeltaan selkeä, yksiselitteiset lopputuotteet

- Soveltuminen sekä iteratiiviseen että vesiputousmalliseen lähestymistapaan
- Tuki Eteran käyttämän MS VSTS -testauksen hallintajärjestelmän avulla
- Kattava, pystyttävä hoitamaan Esko-Laki2017 -hankkeen hyväksymistestaus
- Mitattava, tuottaa tarvittavaa dataa testauksen etenemisen seurantaan.

5.11.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Hyväksymistestausprosessi (liite 16).

Lopputuotteiden lisäksi

- hyväksymistestausprosessi lanseerattiin ja jalkautettiin Esko-Laki2017 -hankkeessa
- omistajuus ja hyödyntäminen vastuutettiin Esko-Laki2017 -hankkeen testausvastavalle
- hyväksymistestauksen prosessikuvausta jaettiin Eteran sisällä myös muille liiketoiminta-alueille kuin Korvausjärjestelmät.

5.12 Käyttöönottoprosessi (K12)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueeseen ja *Koulutus ja käyttöönotto* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.12.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Lähtötilanne oli hyvin pitkälle sama kuin hyväksymistestausprosessin kohdalla. Laajoja, komplekseja käyttöönottoja ei oltu vähään aikaan tehty, jolloin myöskään tarvetta liian perusteelliseen ja raskaaseen lähestymistapaan ei ollut. Käyttöönotot olivat yleensä dokumentoitu käyttöönottosuunnitelmiin ja käyttöönoton tehtävä- ja tarkistuslistoihin. Erillistä prosessimuotoon dokumentoitua käyttöönottoprosessia ei ollut.

Esko-Laki2017 -hankkeen myötä tilanne muuttui merkittävästi ja syntyi selkeä tarve käyttöönoton systemaattiseen, suunnitelmalliseen lähestymistapaan sekä prosessimaiseen läpivientiin.

5.12.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Leminen 2016.)

- Laatia ja dokumentoida Eteran käyttöönottotestausprosessi
- Suunnitella systemaattinen, johdonmukainen ja laatuun tähtäävä malli käyttöönottoalueen tehtävien läpivientiin
- Helposti ymmärrettävä ja rakenteeltaan selkeä, yksiselitteiset lopputuotteet
- Soveltuminen sekä iteratiiviseen että vesiputousmalliseen lähestymistapaan
- Kattava, pystyttävä hoitamaan Esko-Laki2017 -hankkeen käyttöönotot ja huomioimaan näiden erityispiirteet
- Oltava jatkossa hyödynnettävissä laajojen, kompleksien liiketoimintakriittisten tietojärjestelmien käyttöönottoihin

- Mitattava, tuottaa tarvittavaa dataa käyttöönoton etenemisen seurantaan.

5.12.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Käyttöönottoprosessi (liite 17)
- Käyttöönoton roolit ja vastuut (liite 18)
- Käyttöönoton tarkistuslistat (liite 19).

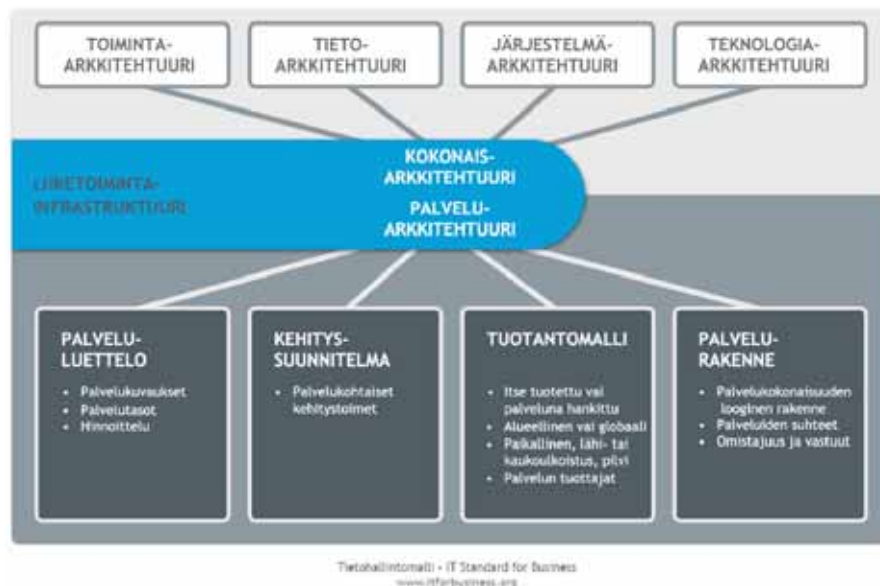
Lopputuotteiden lisäksi

- käyttöönottoprosessi lanseerattiin ja jalkautettiin Esko-Laki2017 -hankkeessa
- omistajuus ja hyödyntäminen vastuutettiin Esko-Laki2017 -hankkeen käyttöönotto-vaavalle
- käyttöönoton prosessikuvausta jaettiin Eteran sisällä myös muille liiketoiminta-alueille kuin Korvausjärjestelmät.

5.13 Palvelukatalogi (K13)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Palvelujen johtaminen* -osa-alueeseen ja *Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen* -tehtäväkokonaisuuteen.

Kuvassa 14 on esitetty Tietohallintomallin mukaisesti palveluluettelo osana palveluarkkitehtuuria.



Kuva 14. Palvelukatalogi (palveluluettelo) osana palveluarkkitehtuuria (Tietohallintomalli 2018, 169.)

5.13.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Tietohallinnon kuvaus Eteran intranetissa oli sekava ja hyvin IT lähtöinen eikä vastannut käsitystä nykyaikaisesta palvelunhallinnasta tai palveluportaalista. Tietohallinnon asiakkaat eivät näitä intranet-sivuja käyttäneet. Tietohallinnon asiakkaat, Eteran johtoryhmä tai liiketoimintajohtajat kokivat tietohallinnon etäisenä ennemminkin teknislähtöisenä toimintona eivätkä tienneet mitä tietohallinto todellisuudessa teki tai mitkä olivat tietohallinnon asiakkaille tarjottavat palvelut, tai miten näitä palveluja voitiin käyttää tai tilata.

Tietohallinnon palvelut ja tekemiset haluttiin tuoda lähemmäksi tietohallinnon asiakkaita ja ymmärrettävämmäksi Palvelukatalogiin kuvattuna Tietohallintomallin mukaisesti. Toisaalta myös haluttiin tietohallinnolle itselleen kirkastaa sen tehtäväkenttää.

Palvelukatalogin laatiminen aloitettiin laatimalla kysely ja käymällä liiketoimintayksiköiden kanssa läpi heidän odotuksiaan tietohallinnolle. Tulokset koottiin tietohallinnon palautekyselyn yhteenvetoon (liite 20).

5.13.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Heikkinen, Karola, Peltola, Ruuska, Urho 2016)

- Laatia Tietohallinnon palvelut kuvaava Palvelukatalogi
- Konkretisoida Tietohallinnon palvelut ymmärrettävään muotoon Eteran liiketoimintayksiköille
- Muodostaa Eteran johtoryhmälle ja liiketoimintayksiköille kokonaisymmärrys siitä, mitä tietohallinto tekee ja mitä se ei tee
- Poistaa mahdollinen kuilu IT:n ja liiketoiminnan väliltä
- Aloittaa mallintamaan Tietohallinnon omaa toimintaa Tietohallintomallia viitekehityksenä käyttäen
- Parantaa tietohallinnon kuvauksen julkaisua Eteran intranetissa.

5.13.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävälle suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Palvelukatalogi (liite 21).

Lopputuotteiden lisäksi

- palvelukatalogi lanseerattiin julkaisemalla se Eteran intranetissa tietohallinnon sivuilla
- palvelukatalogi esiteltiin liiketoimintayksiköille sekä Eteran johtoryhmälle
- palvelukatalogi esiteltiin Eteran teemapäivänä tietohallinnon esittelyn yhteydessä Eteran auditoriossa.

5.14 Vakuutusjärjestelmien sovellushallinnan ulkoistus (K14)

Kehitystehtävä liittyy Tietohallintomallin *Palvelujen johtaminen* -osa-alueeseen ja *Palveluiden käyttöönotto ja toimintavalmius* -tehtäväkokonaisuuteen.

5.14.1 Lähtötilanne, nykytilan haasteet ja kehitystarpeet

Vakuutusjärjestelmien ylläpito oli ulkoistettu Toimittajalle X. Nykyinen sopimus oli hyvin epäselvä, muun muassa ostettavien palveluiden hinnoittelun, laskutuksen ja vastuiden osalta. Laskutus oli täysin Time&Material -pohjaista, jolloin kuukausittaisen laskutuksen suuruus ei ollut ennakoitavissa. Etera ei kuitenkaan halunnut vaihtaa IT-toimittajaa vaan halusi siirtyä kokonaisvaltaisempaan, ennustettavampaan ja tuotteistetumpaan palvelunhankintaan. Myös Toimittaja X vaihtoi omaa palvelun tuotantomalliaan.

5.14.2 Tavoitteet kehitystehtävälle

Kehitystehtävälle asetettiin seuraavat tavoitteet: (Peltola, Ruuska, Urho 2017.)

- Sisällöltään kattavampi sopimus sisältäen paremman sovellushallinnan tuen
- Yksiselitteinen ja ymmärrettävä hinnoittelu
- Selkeät vastuut
- Ennustettavuus
- Sopimukseen kuuluvia lisäpalveluita, mm. arkkitehtuurin hallinta ja jatkokehitys
- Operatiivisen työn vähentäminen Eterassa ja ulkoistus IT-toimittajalle.

5.14.3 Lopputuotteet

Kehitystehtävän suorittamisen aikana syntyi seuraavat lopputuotteet:

- Vakuutusjärjestelmien AMS ulkoistussopimus (liite 22)
- Ulkoistussopimuksen esittelymateriaali (liite 23).

Lopputuotteiden lisäksi

- ulkoistussopimus lanseerattiin tietohallinnon infotilaisuudessa sekä Vakuutusjärjestelmät -osa-alueella liiketoimintayksiköissä.

6 Moderni tietohallinto ja sen johtaminen

Tietohallinnon roolin ei tänä päivänä enää mielletä olevan pelkkä perustietotekniikan toimittaja, pitkälti jo siitäkin johtuen, että tietotekniikalla mahdollistetaan ja pyritetään organisaation toimintaa. Ilman tietotekniikkaa tuskin mikään organisaatio enää pystyy järkevästi toimimaan nyky-yhteiskunnassa. Tästä syystä tietohallinnot ovat organisaatioiden strategian mahdollistajia ja toteuttajia. Lisäksi tietohallintojen tulee toimia läheisessä yhteistyössä ja/tai integroidusti liiketoiminnan organisaation kanssa. (Peltola 2015, 8.)

Tässä luvussa käsitellään tietohallintoa sekä tietohallintojohtajan roolia ja profiilia, minkälaisia tietoja ja taitoja tänä päivänä monimuotoisessa tietohallinnossa tarvitaan.

6.1 Digitalisaation mahdollistaja

Digitalisaatio käsitteenä on ollut "superkuuma" teema, josta kaikki ovat puhuneet jo viimeisen viiden vuoden ajan. Lähes kaikki organisaatiot ovat investoineet digivalmiuksiensa kehittämiseen. Digitalisaatio ilmiönä ehkä on alun alkaen ollut lähtöisin IT:stä ja siten erityisesti tietohallinnon agendalla, mutta tänä päivänä digitalisaatio leikkaa läpi kaikkia organisaation osia ja prosesseja. Digitalisaatio on siksi tavalla tai toisella koko organisaation agendalla.

Mitä on digitalisaatio? Määritelmiä termille löytyy niin monta kuin on aiheesta puhuvaa asiantuntijaa. Kyse ei voi olla pelkästään IT:n hyödyntämisestä ja sähköisten palvelujen kehittamisestä, koska tämä ei ole uusi, viimeisten viiden vuoden aikana noussut ilmiö. Suomen valtion "virallisen" määritelmän (Valtiovarainministeriö 2015.) mukaan "digitalisaatio on sekä toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia että palvelujen sähköistämistä. Kyse on isoista oivalluksista, miten omaa toimintaa voidaan muuttaa jopa radikaalisti toisenlaiseksi tietotekniikan avulla. Käyttäjälähtöisyys on olennainen osa digitalisaatiota. Hallintoa on kehitettävä asiakkaan näkökulmasta, oli sitten kyse ulkoisesta tai sisäisestä asiakkaasta. Käyttäjälähtöiset digitaaliset julkiset palvelut ovat myös Suomen kilpailukyvyn edellytys." Gartner Groupin määritelmän (Gartner IT Glossary.) mukaan "digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden käyttöä, joiden avulla muutetaan liiketoimintamalleja, ja luodaan uutta liikevaihtoa ja arvoa tuottavia mahdollisuuksia. Se on myös prosessi, jonka myötä siirrytään kohti digitaalista liiketoimintaa." Näitä kahta lähdettä yhdistelemällä saadaan melko hyvä kuva siitä, mitä digitalisaatiolla esimerkiksi voidaan tarkoittaa.

Digitalisaatioon on kaikkien organisaatioiden ja tietohallintojen perehdyttävä tavalla tai toisella, koska sillä on selkeä vaikutus tietohallintojen johtamiseen ja kehittämiseen. Liiketoimintalähtöisten tietohallintojen tulee vastata organisaation toiminnan tarpeisiin sekä auttaa ymmärtämään digitalisaation tuomia uusia mahdollisuuksia uusien teknologioiden ja kehityssuuntausten myötä. Digitalisaatioon liittyy mielikuva, että siihen kuuluu uusia teknologioita, joiden myötä mahdollisuudet kasvavat rajattomasti. Näitä teknologioita ovat mm. esineiden internet (tai asioiden/teollinen internet), Big Data, pilvipalvelut, analytiikka ja Business Intelligence, mobiliteetti sekä sosiaalinen media. (Peltola 2015, 8.)

Digitaalisessa ympäristössä toimiminen ja menestyminen edellyttävät organisaatioilta muutoksia muun muassa toimintamalleihin, tietoihin, taitoihin, valmiuksiin, arkkitehtuureihin ja infrastruktuuriin. Näitä voidaan kutsua perusedellytyksiksi. Perusedellytykset kiteytyvät 7 sanaan: nopeus, kokeilu, data, asiakasymmärrys, ICT, osaaminen ja turvallisuus. (Ilmarinen yms. 2015, 194).

Digitalisaation perusedellytykset (Ilmarinen yms. 2015, 195-227.)

1. Nosta kellotaajuutta

Uudet ilmiöt, trendit ja digitaaliset innovaatiot leviävät nopeasti verkottuneessa maailmassa toiminnan ollessa pitkälti reaaliaikaista. Uusia ketteriä toimijoita syntyy ja kuolee nopeasti. Kellotaajuudella tarkoitetaan toiminnan ja kehittämisen nopeutta. Sen näkyy mm. päätöksenteossa, uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä sekä niiden saamisessa asiakkaiden käyttöön. Kellotaajuudella on kaksi näkökulmaa: nopeus (velocity) ja ketteryys (agility).

2. Yllytä rohkeuteen, uteliaisuuteen ja kokeiluun

Uusia asioita täytyy kokeilla rohkeammin. Tämä käytännössä edellyttää myös epäonnistumisia, joka on jopa suotavaa. Kaikki uudet idea eivät lennä loppuun saakka. Organisaatioille on luontaista luoda innovatiivinen kokeilukulttuuri, joka mahdollistaa rohkeat kokeilut ja myös epäonnistumiset. Eterassa oli luotu nk. Eteran kokeilukulttuuri.

3. Jalosta datasta älykkyyttä

Tieto on digitaalisen ajan pääomaa, organisaation arvokasta omaisuutta, jota hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Tiedon kerääminen, jalostaminen, analysointi ja hyödyntäminen - parhaimmillaan valjastaminen asiakkaiden hyödyksi - on organisaation strategiasta lähtöisin olevaa ydintä. Myös julkisen sektorin tietovarastoja avataan eri toimijoille (nk. avoin data). Työeläkeyhtiöt hyödyntävät aktiivisesti tietovarantojaan muun muassa työkyvyttömyyden ehkäisy sekä työhyvinvointipalvelujen kehittämiseen.

4. Ohjaa asiakasymmärryksellä

Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat digitalisaation myötä entistäkin tärkeämpää, koska "asiakas on keskiössä". Lisäksi kerätty asiakastieto jalostetaan

ja muokataan koko organisaation hyödynnettäväksi: esimerkiksi johtamisessa, kehittämisessä, myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Tätä kutsutaan asiakasymmärrykseksi (customer insight). Se on faktapohjainen, jäsentynyt näkemys asiakkaista ja asiakassegmenteistä. Parhaimmillaan se pohjautuu monipuolisiin asiakastietoihin, joita ovat esimerkiksi demografiset tiedot, tuotteiden ja palveluiden käyttö, motiivit, tarpeet, odotukset, kokemukset, asenteet ja arvostukset.

5. Luo mahdollistava IT

Tietohallinnolla on erityisen merkittävä rooli: suunnitella, kehittää ja ylläpitää digitalisaation mahdollistamat tietojärjestelmät ja infrastruktuuri. Niin sanotusti tulee luoda digitaalisen ajan IT-arkkitehtuuri, jonka toimintavarmuus, kustannustehokkuus, joustavuus, skaalautuvuus ja tietoturvallisuus luovat perustan sähköiselle liiketoiminnalle. Siitä voi muodostua mahdollistaja tai estäjä. Se myös tuo tietohallinnon organisaation toiminnon ytimeen.

6. Kasvata digiosaamista

Digitalisaatio edellyttää uusia osaamisiasia ja kyvykkyyksiä, joita on kehitettävä ja ylläpidettävä aktiivisesti. Kuten digiajan IT-arkkitehtuurista, myös osaamisesta voi muodostua mahdollistaja tai estäjä. Mahdollistaja edellyttää myös uudenlaista koikeilu- ja innovointikulttuuria. Digiajan keskeisiä osaamia ja kyvykkyyksiä ovat mm. asiakaskokemuksen kehittäminen, tiedolla johtaminen (tieto ja analyytiikka), digitaalinen myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu, liiketoimintamallit, prosessi- ja Lean -osaaminen, ketterät kehitysmenetelmät, verkostoituminen ja kumppanihallinta.

7. Hallitse turvallisuusuhat

Lisäksi on varmistettava tietojen luotettava ja tietoturallinen säilyttäminen. Asiakas- ja henkilötietojen varastointi on syytä ottaa erittäin vakavasti. Esimerkkejä vakavista laiminlyönneistä on nähty esimerkiksi Facebookin yhteydessä keväällä 2018. Kyberturvallisuus (cyber security) on laaja-alainen: se kattaa palvelujen, tietojärjestelmien, tietojen ja tietoliikenteen turvallisuuden. Se ulottuu palvelimista prosesseihin ja edelleen ihmisiin.

Digitalisaation seurauksena on syntynyt uusia uhkia digitaalisten palvelujen usein perustuessa avoimuuteen. Ammattimainen kyberrikollisuus on lisääntynyt. Verkossa tehdään myös tarkoituksellista ilkivaltaa, joka täyttää rikoksen tunnusmerkit. Identiteettivarkauksia tapahtuu. Yksittäiselle organisaatiolle voi aiheutua merkittäviäkin välittömiä taloudellisia menetyksiä.

6.2 Vuoden CIO 2018

Tietohallinnon johtaminen digiaikana vaatii erityisiä tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Perinteisen tietohallintojohtajan tehtäväkenttä on muuttunut merkittävästi pelkästä häiriöttömän liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisesta aivan toisenlaiseksi. Tivi valitsee joka vuosi vuoden CIO:n. Valinnassa noudatettavat kriteerit kirkastavat erinomaisen hyvin ominaisuuksia, joita tänä päivänä digiajan tietohallintojohtajalta vaaditaan: (Vuoden CIO 2018.):

1. ” Digitaalisen liiketoiminnan, siinä käytettävän digitaalisen tiedon ja teknologioiden yhteen linjaamisen johtaja
2. Digitalisointiin, ICT teknologioihin ja digitaaliseen tietoon perustuvien innovaatioiden johtaja
3. Strategian, liiketoimintamallien ja toimintatapojen kehittämisen johtaja
4. IT:n ja digitaalisen tiedon hallinnan johtaja
5. Liiketoiminta-arkkitehtuurin ja infrastruktuurin johtaja
6. Ohjelma-, projekti- ja muutosjohtaja
7. Kyber- ja muiden IT-riskien johtaja
8. Esimies- ja henkilöjohtaja ”

”Vuoden CIO:n täytyy olla moniottelija. Hänen täytyy ymmärtää laajasti sekä liiketoimintaa että IT:tä. Ei riitä, että vain jommankumman”, kertoo digitaalisen liiketoiminnan johtamisen professori Tomi Dahlberg. Vuoden CIO 2018 ehdokkaina oli kolme tietohallintojohtajaa: valtiovarainministeriön ICT-johtaja Anna-Maija Karjalainen, Valmetin tietohallintojohtaja Janne Puustinen ja Nesteen tietohallintojohtaja Tommi Tuovila. (Vuoden CIO 2018.)

Vuoden 2018 CIO on Nesteen tietohallintojohtaja Tommi Tuovila. Valintaraati perusteli päätöstään seuraavasti: ”Tuovila on visionäärinen toteuttaja, joka pystyy johtamaan sekä projekteja että ihmisiä. Hänen roolinsa energiayhtiössä on kasvanut tietohallinnosta liiketoiminnan puolelle”. Tietohallintojohtajilta usein kysytään, kuinka he edistävät liiketoimintayhteistyötä. Tuovilan mielestä kysymys on jo tänä päivänä vanhentunut, koska tietohallinto ja IT ovat liiketoimintaa. Jos näin ei olisi, niin tietohallinto rajoittuisi ulkoisen palveluntarjoajan rooliin. Tietohallinnon ja IT:n merkityksen voi tarkistaa kytkemällä organisaation tietojärjestelmät pois päältä ja sitä kautta miettiä IT:n tarpeellisuutta. (Vuoden CIO 2018.)

Tuovila kertoo, että tietohallintojohtaminen on tänä päivänä hyvin pitkälle riskien ottamista ja hallintaa. Projektien onnistumisen avain on siinä, että tiedetään mitä ollaan tekemässä. Sopiva projektin toimitusmalli määräytyy tämän pohjalta. Resursoinnista on myös huolehdittava: jos jokin asia on tärkeä, niin siihen on pystyttävä allokoimaan täysipäiväisiä ihmisiä. Yhtenä merkittävänä teknologiatrendinä Tuovila mainitsee tekoälyn (Artificial Intelligence, AI). Jos sitä ei ymmärretä niin ollaan pahasti hukassa. Lisäksi IT:n hyödyntämisessä on ymmärrettävä elinkaariajattelu ja IT-omaisuudesta pidettävä huolta läpi koko elinkaaren. (Vuoden CIO 2018.)

Tietohallintojohtajan monimuotoinen rooli nykyisin on kaukana perinteisestä: tietohallintojohtaja on myös liiketoimintajohtaja ja -osaaja. Erityisesti tietointensiivisellä finanssisektorilla IT ja organisaation tieto-omaisuus ovat liiketoimintaa. Siksi IT:n kehittäminen on myös liiketoiminnan kehittämistä. IT:n hyödyntäminen kattaa koko organisaation. Tämä edellyttää yhteistyötaitoja ja -kykyjä moneen suuntaan sekä ulkoisesti että sisäisesti. Liiketoimin-

tayhteistyön on oltava saumatonta. Pitkään on puhuttu kuilusta IT:n ja liiketoiminnan välillä. Tällainen käsitys on jo vanhentunut, vaikkakin IT-palveluntarjoajilta edelleenkin saatava kuulla, kuinka kaukana IT-johdon ja liiketoimintajohdon odotukset ja käsitykset ovat toisistaan.

6.3 Liiketoimintajohdon odotuksia tietohallinnolle

Tähän lukuun on koottu ajatuksia liiketoimintajohdon odotuksista tietohallinnolle sekä teknologian tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisestä.

Ilmarisen eläkejohtaja Bruun (Bruun 2018.) kertoo, että Ilmarisen eläkekäsittelyssä on tehty merkittävä investointi uuteen eläkkeiden käsittelyjärjestelmään. Tästä investoinnista on saatava kaikki tehot irti. Kehittämisen nopeus ja ajantasainen informaatio digitaalisessa muodossa on keskeistä. Esimerkkeinä Bruun mainitsee Tulorekisterin, Suomi.fi -palvelut ja sähköiset potilasasiakirjat. Myös robotiikan, tekoälyn ja kehittyvien digitaalisten palvelujen vaatimus korostuu.

Ilmarisen eläkekäsittelyssä ekosysteemien toiminta ja riippuvuuksien hallinta korostuvat. IT:ssä on tuettava ja hallittava yhä laajempia ja monimutkaisempia tietovirtoja ja jatkuvasti kehitettävä uusia digitaalisia palveluita vastaamaan asiakkailta ja yhteiskunnalta tulevia vaatimuksia, kustannustehokkuus aina huomioiden. (Bruun 2018.)

Tietohallinnon tulisi kehittää kyvykkyyksiä, joilla kehitystä voidaan toteuttaa nopeasti. Perinteiset projektit ovat usein liian hitaita digitaalisen ajan nopeusvaatimusten kasvaessa. Ilmarisessa on siirrytty kehittämisessä SAFe-kehyksen käyttöön; siltikään liiketoiminnan tavoite kehittämisen nopeudessa ei vielä täyty. Yksi esimerkki nopeuden lisäämiseen on robotiikan hyödyntäminen. Liikkeelle pääsee nopeasti ja robotin käyttö on usein nopeampaa kuin lähteä tekemään muutoksia tietojärjestelmiin. Lisäksi oletusarvoinen odotus on, että tietohallinnon perusasiat ovat kunnossa ennen muiden kyvykkyyksien rakentamista; esimerkkeinä käyttövaltuushallinta, GDPR ja toimiva infrastruktuuri. (Bruun 2018.)

Seuraavina painopisteinä Bruun mainitsee tekoälyn laajemman hyödyntämisen, tiedolla johtamisen, kustannusten alentaminen sekä sopimushallinnan, jossa onkin jo onnistuttu paremmilla sopimuksilla tuomaan tehokkuutta ja saamaan kustannussäästöjä. (Bruun 2018.)

Eteran tietohallintojohtajana toiminut Ruuska (Ruuska 2017.) kertoo, että Eteran liiketoiminta odottaa arjen sujuvan, mikä tarkoittaa häiriötöntä tuotantotoimintaa ja sen palvelulähtöisyyttä. Palveluiden löydettävyyttä, mittaamista, saatavuutta ja käytettävyyttä pidetään jo itsestään selvyytenä. Eteran liiketoimintajohto edellyttää, että Etera IT toimii kustannustehokkaasti. Toive olisi, että Etera IT osallistuisi entistä enemmän liiketoimintapalveluiden kehittämiseen ml. sekä prosessikehitys että uusien palvelujen innovointi. Työntekijöiden tyytyväisyys käytettäviin työvälineisiin on noussut korostetusti esille: huonosti tai vaikeasti käytettäviä työkaluja ei enää haluta käyttää.

Nopea palvelukehitys korostuu entisestään. Tämä näkyy erityisesti asiakaskokemuksen korostamisena ja automaatioasteen kasvattamisena. Esimerkiksi työeläkeyhtiöissä eläkehakemuskäsittelyssä automatisointiasteen on oltava todella korkea. Selkeä trendi palveluiden kehittämisessä on halu tarjota asiakkaille enemmän kohdennettuja palveluita, jotka ennakoivat asiakkaan palvelutarvetta. Tämä edellyttää aiempaa enemmän tiedolla johtamisen osaamista. Tällä haetaan asiakasuskollisuutta ja kilpailuetua. Tähän liittyy myös analytiikan tarve asiakkaista ja palveluista kerätyn tiedon analysointiin. Ketterän kehityksen ja menetelmien hyödyntäminen korostuu myös palvelukehityksessä. (Ruuska 2017.)

Tietosuojan merkitystä ei voi väheksyä, vaan siitä on tullut pakollinen vaatimus GDPR:n toukokuussa 2018 voimaan tulon myötä. Asiakkaiden kiinnostus omiin tietoihinsa on myös kasvanut. (Ruuska 2017.)

Ilmarisen tietohallintojohtaja Koivula, joka itsekkin toimi aiemmin Ilmarisessa eläketoiminnan liiketoimintajohtajana, kertoo liiketoiminnan odotuksista. Tietohallinnon toiminnan ja kehittämisen tulee olla liiketoimintalähtöistä ja perustua tiiviiseen liiketoimintayhteistyöhön. Infrastruktuurin halutaan olevan kustannustehokasta ja sen kehittäminen läpinäkyvää. Liiketoiminnassa halutaan kasvattaa digitaalisia palveluita ja lisätä robotisoinnin määrää. Eläketoimialalla tyypillisesti erilaisia tietoja kertyy pitkäaikaisesti ja laajasta asiakaskunnasta, mikä lisää analytiikan kiinnostavuutta ja hyödyntämisen halua. (Koivula 2018.)

Tänä päivänä on erityisesti panostettava suurten tietomassojen käsittelyn tehostumiseen ja nopeutumiseen, mikä luo kysyntää analytiikan ja tekoälyn hyödyntämiselle. Tekoälyn valjastaminen käyttöön asiakkaiden hyödyksi vaatii erilaisiin ekosysteemeihin liittymistä. Tietohallinnossa ulkoistamisaste pysyy edelleen korkeana, jolloin tietohallinto muodostuu IT-palveluiden johtamiskeskukseksi. IT-toimittajien tarjonnassa palveluiden määrä ja kattavuus laajentuvat. (Koivula 2018.)

Eteran Työkyky ja eläkkeet -toiminnon johtajana toiminut Kallio korostaa saumattomasti toimivaa liiketoimintayhteistyötä, jossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on suuri merkitys osaamisella, yhteistyötaidoilla, luottamuksella ja yhteen hiileen puhaltamisella. (Kallio 2017.)

Tieto on työeläkeyhtiöissä elintärkeää pääomaa, ja sen hyödyntämisellä sekä valjastamisella asiakkaiden hyödyksi luodaan kilpailuetua. Työeläkeyhtiöillä on merkittävä rooli Suomessa työkyvyttömyyden ehkäisyssä ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Tiedolla johtaminen on tässä avainasemassa. Sähköisten työkyky- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen on Eteran strategian ytimessä. Nopeuden varmistaminen näiden kehittämiseksi on lyhyen aikavälin tavoitteita. Tässä hyödynnettiin onnistuneesti muun muassa ketterää kehitystä ja robotisointia Etera 2020 -ohjelmassa. (Kallio 2017.)

6.4 Moderni tietohallinto työeläkeyhtiössä

Millainen on nykyaikainen, tässä päivässä ja tässä ajassa toimiva, liiketoiminnan vaatimukset täyttävä tietohallinto?

Eteran tietohallintojohtajana toimineen Ruuskan (Ruuska 2017.) mukaan tietohallinnolla pitää olla kyvykkyys osallistua liiketoimintapalveluiden innovointiin tietoteknisin keinoin. Tietohallinnolla pitää olla ymmärrystä mahdollisuuksista ja kustannusvaikutuksista. Kokonaisarkkitehtuuriosaamisen merkitys kasvaa. Pitää olla hyvin verkostoitunut eri sidosryhmien, erityisesti IT-toimittajien, välillä. Modernissa tietohallinnossa palvelulähtöisyys on avainasemassa. Palveluiden hallinnassa palvelutoimiston (Service Management Office, SMO) toteuttaminen ammattimaisesti tulee korostumaan. Tietohallinnossa pitää olla valmius viedä läpi suuriakin muutoksia ja osata keskustella myös ulkoisten asiakkaiden kanssa.

Ilmarisen tietohallintojohtaja Koivula (Koivula 2018.) kuvailee, kuinka moderni tietohallinto on aidosti liiketoimintalähtöinen. IT-palveluiden ostaminen ja johtaminen on tehokasta ja asiantuntevaa. Tietohallinto on tiiviisti kytketty kehittämisen malliin ja toimintatapaan. Se myös tukee valittua ketterän kehittämisen menetelmää, joka Ilmarisessa on SAFe. Arkkitehtuurissa tunnistetaan hyvällä liiketoimintaymmärryksellä ne kohdat, joissa haetaan yhtäällä kustannustehokkuutta, toisaalla joustavuutta. Tietoturva ja tietosuoja eivät ole jälkikäteistä vahinkojen korjaamista, vaan ennalta hyvin mietittyä ja jo kehittämistyössä mukaan otettuja olennaisia vaatimuksia. IT:n merkitys eläketuotannossa kasvaa entisestään – älykäs tietohallinto lähtee mukaan muutosjohtamiseen kasvattamaan liiketoiminnan IT-osaamista.

6.5 Tietohallinnon johtaminen

Tässä luvussa esitellään muita kuin edellisessä luvussa esiintyviä mainitsemisen arvoisia kehityssuuntauksia, joita ovat muun muassa SIAM, IT-toimintamalli sekä hanke- ja projektijohtaminen

6.5.1 SIAM ja SMO

SIAM (System Integration and Management) tarkoittaa päästä-päähän (end-to-end) harmonisoitujen ja integroitujen palvelujen tuottamista monitoimittajaympäristössä. SIAM on rakennettu ITIL:n varaan, mikä varmistaa yhteensopivuuden palvelujen toteutuksen kanssa. SIAM standardisoi ICT-palvelujen tuottamisen ja käyttämisen sekä mahdollistaa joustavan palvelujen hankinnan markkinoilta ja palvelunhallinnan toimittajilta. SIAM -toiminto voidaan hoitaa sisäisesti tai ulkoisen palvelutoimittajan toimesta. Kuvassa 15 havainnollistetaan, mistä elementeistä palveluintegraatio koostuu. (Sofigate 2017, 5.)



Kuva 15. Palveluintegraation elementit (Sofigate 2017, 7.)

Palveluintegraatiota toteutetaan usein palvelutoimiston (Service Management Office, SMO) toimesta. Palvelutoimisto keskittyy palveluprosessien hallintaan ja palvelujen toimitamisen kehittämiseen samalla varmistaen palvelutoimituksen laadun. Palveluintegraatiota toteutetaan usein monitoimittajaympäristössä, jolloin palvelutoimisto koordinoi yhteen eri toimittajien palvelut harminisoiduksi kokonaisuudeksi. (Sofigate 2017, 10.) Tehokkaasti organisoitu palveluintegraatio tarjoaa organisaatiolle täyden hallittavuuden palvelunhallinnassa, alentaa palvelunhallinnan tuottamisen ja operoinnin kustannuksia sekä vapauttaa resursseja edelleen esimerkiksi liiketoimintainnovaatioiden luomiseen.

6.5.2 IT-toimintamalli

Tietohallintomallin määritelmän mukaan ”IT-strategia on yhtenäinen kokonaisuus suunnitelmia ja suuntaviivoja, jonka avulla tietohallinto tukee liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita. Koska IT pitää sisällään monia suhteellisen pitkän aikavälin elementtejä, kuten kokonaisarkkitehtuurin ja liiketoiminnan ydinsovellukset, IT-strategia kattaa yleensä 3-5 vuoden aikavälin, jotta tehtyihin muutoksiin saadaan riittävästi perspektiiviä. IT-strategiaa täydennetään vuosisuunnittelulla, joka antaa lyhyen aikavälin toteutusnäkökulman strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin.” (Tietohallintomalli 2018, 64.)

Tietohallintomallin määritelmän mukaan ”IT-toimintamalli määrittelee, kuinka tietohallinto tuottaa arvoa liiketoiminnalle aina päätöksenteosta loppukäyttäjäkokemukseen asti. Se kuvaa, miten toiminnan kehittämisen osa-alueen päätöksenteko käynnistää ratkaisujen ja palvelujen kehittämisen tavalla, joka johtaa tehokkaisiin palveluihin ja hyvään loppukäyttäjäkokemukseen. Avainasemassa onkin suunnitella liiketoimintapainotteisia ”arvoketjuja”, jotka toimivat strategian ja hallinnon asettamien parhaiden käytäntöjen ja ohjeiden mukaan. Keskitetty palveluntuotanto edistää tehokkuutta ja kustannussäästöjä.” (Tietohallintomalli 2018, 64.)

IT-toimintamallissa kulminoituu nk. ”shift left” -paradigma, jonka mukaan kuvan 16 sivulla 67 oikeassa laidassa tapahtuvien säästöjen kautta resursseja vapautuu kehitykseen. Ja taas digitalisoimalla lisää parannetaan palveluja ja tätä kautta nostetaan asiakastyytyväisyyttä. Yleisesti ottaen noin 80 prosenttia IT-kustannuksista menee jatkuviin palveluihin, joten tämä suurin kustannuserä on myös se osa-alue, jota kannattaa ensimmäisenä tarkastella. Noin 20 prosenttia käytetään kehitykseen ja muuhun. Shift left -paradigman mukaisesti kuvassa 16 sivulla 67 painoarvon tulisi siirtyä oikealta vasemmalle palveluista kohti kysyntää, missä todellinen arvo liiketoiminnalle loppujen lopuksi syntyy.



Kuva 16. IT-toimintamallin tavoite on lisätä digitalisaatiota ja vähentää kustannuksia (Tietohallintomalli 2018, 65.)

6.5.3 Hanke- ja projektijohtaminen

Digitalisaatiosta tai siihen liittyvistä uusista teknologioista huolimatta hanke- ja projektijohtamisen tarve ei ole poistunut. Tietojärjestelmien kehitystä tehdään nykyisin useasti ketterillä menetelmillä ja jatkuvana ylläpitotoimintana, jossa ei ole perinteistä projektia, jolla olisi alku ja loppu. Töitä sen sijaan otetaan sprintteihin työn alle priorisoidusti tuotebacklogista. Mittavien, liiketoimintakriittisten ja kompleksien tietojärjestelmä uudistusten läpivienti hankkeena tai projektina on edelleen täysin validi lähestymistapa, voidaan sanoa, että joissakin tilanteissa voi olla jopa parempikin tapa. Eivät kaikki organisaatiot harjoita ketterää kehitystä SAFe-mallin mukaisesti.

Hankejohtamiselle on tyypillistä (Milosevic yms. 2007, 8.)

- strateginen luonne
- selkeä omistajuus ja vastuu tuloksista (business results)
- tavoitteiden linjaaminen yhteen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa
- horisontaalisen yhteistyön mahdollistaminen läpi projektien
- edellytys ammattitaitoisesti hankejohtajasta sekä liiketoimintajohtajasta.

Hankeistaminen tai projektointi sekä sen johtaminen voi olla mittavakin investointi laajamittaisen, kompleksin ja liiketoimintakriittisen kehitys- tai muutoshankkeen läpivientiin. Onnistuessaan se voi luoda myös selkeän kilpailuedun muihin alan toimijoihin nähden. Hankejohtamisen voi nähdä kilpailuetuna ja sille on laskettavissa selkeä business case seuraavista näkökulmista tarkasteltuna: (Milosevic yms. 2007, 49-51.)

- Hankejohtamisen avulla saadaan yhdistettyä erilaisten liiketoimintamallien elementtejä ja niiden käyttöönotto sekä hyödyntäminen liiketoimintahyötyjen saavuttamiseksi.
- Hankkeen tavoitteet ja läpivienti johdetaan organisaation liiketoiminnan strategisista tavoitteista.

- Hankejohtaminen alinomaa korostaa hankkeen liiketoimintahyötyjä, joka auttaa varmistamaan ROI:n (Return on Investment).
- Hankejohtaminen vähentää tai ainakin lieventää kompleksisuutta, jota voidaan hallita hankkeen sisällä tai hallitusti hankkeen rajapintojen kautta.
- Hankeen iteratiivisella ja inkrementaalaisella kehitysprosessilla saadaan kotiutettua nopeasti liiketoimintahyötyjä (accelerated time to money).
- Hankehallinnan menetelmien avulla hallitaan myös liiketoimintariskejä.
- Johdettu horisontaalinen yhteistyö hankkeessa mahdollistaa hajautetun kehittämisen (distributed development) globaalisti.

6.6 Digitalisaation johtaminen

Ilmarinen yms. (2015) tarjoaa erinomaisen kehyksen organisaatioille digitalisaation, digitaalisen liiketoiminnan, digitalisaation perusedellytysten ja digiarkkitehtuurin suunnitteluun ja toteuttamiseen (kuva 17). Malli jäsentää hyvin digitalisaatiota kokonaisuutena: mistä on kyse, millaisista osa-alueista digitalisaatio koostuu, mitkä ovat keinot digitalisaation toteuttamiseen ja mitkä ovat siihen tarvittavat perusedellytykset. Lähtökohtana on toteutusta ohjaava *digiagenda* (kuva 17). Ilmarinen yms. (2015) lisäksi ottaa kantaa digitalisaation johtamiseen sekä strategiseen merkitykseen ja toimeenpanoon digiagendan muodossa.

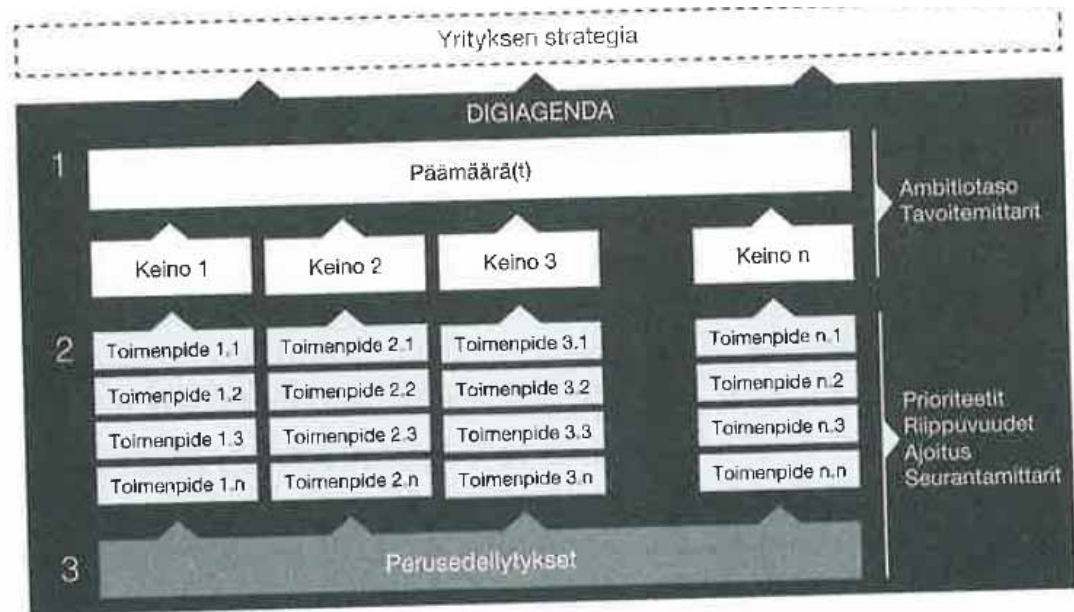


Kuva 17. Kehys digitalisaation mahdollistamiseen organisaatiossa (Ilmarinen yms. 2015, 246.)

Digitaalisessa toimintaympäristössä digistrategian sijaan on hyvä puhua digiagendasta. Strategiaa organisaatiot arvioivat yleensä 1–3 vuoden välein. Digitaalisessa toimintaympäristössä tällainen aikajänne on liian pitkä. Nopealla kelloaajuudella muuttuva toimintaympäristö ja laajat yhteistyötarpeet sekä kokonaisuuden johtaminen edellyttävät ajantasaista yhteistä näkemystä ja suunnitelmaa. Tätä voisi kutsua digiagendaksi (kuva 18 sivu

71). Se on organisaation yhteinen näkemys liiketoiminnan digitalisoinnista ja keinoista päästä tavoitteeseen. Digiagenda on helpompi muuttaa nopeasti ja hallitusti kuin strategiaa. Digiagenda vastaa seuraaviin kysymyksiin: (Ilmarinen yms. 2015, 246.)

- Mikä on organisaation yhteinen päämäärä digitalisaatiolle?
- Mikä on asetettu tavoitetaso yleisesti ja kullakin liiketoiminta-alueella erikseen?
- Mitkä ovat keskeiset keinot ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Mitkä ovat keinojen ja toimenpiteiden priorisoinnit?
- Mikä on toimenpiteiden aikataulutus?



Kuva 18. Digiagendan runko (Ilmarinen yms. 2015, 249.)

Tietohallinnon roolin ei tänä päivänä enää mielletä olevan pelkkä perustietotekniikan toimittaja, pitkälti jo siitäkin johtuen, että tietotekniikalla mahdollistetaan ja pyöritetään organisaation toimintaa. Ilman tietotekniikkaa tuskin mikään organisaatio enää pystyy järkevästi toimimaan nyky-yhteiskunnassa. Tästä syystä tietohallinnot ovat organisaatioiden strategian mahdollistajia ja toteuttajia. Lisäksi tietohallintojen tulee toimia läheisessä yhteistyössä ja/tai integroidusti liiketoiminnan organisaation kanssa. (Peltola 2015, 8.)

Tässä luvussa käsitellään tietohallintoa sekä tietohallintojohtajan roolia ja profiilia, minkälaisia tietoja ja taitoja tänä päivänä monimuotoisessa tietohallinnossa tarvitaan.

7 Tulokset ja jatkokehitysehdotukset

Tässä luvussa raportoidaan ONT-projektin läpiviennin myötä saavutetut tulokset sekä arviointi Eteran kehityshankkeen kehitystehtävien tulosten onnistumista. Eteran ja Ilmarisen yhdistyminen on vaikuttanut merkittävästi joidenkin kehitystehtävien läpivientiin ja syntyneisiin lopputuotteisiin. Yhdistymisen vaikutus arvioidaan erikseen seuraavissa alaluvuissa kunkin kehitystehtävän osalta.

Tässä luvussa kuvataan jokaisesta kehitystehtävästä

- arvio kehitystehtävän onnistumisesta
- konkreettisesti saavutetut hyödyt
- saavuttamatta jääneitä hyötyjä
- ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi.

Yhdistymisen vaikutusta kehitystehtävän myötä saataviin hyötyihin arvioidaan seuraavista näkökulmista:

- kehitystehtävästä saatiin arvoa jo Eteran kehityshankkeen aikana strategiselle projektille tai muulla tavoin
- kehitystehtävä keskeytettiin, joten arvoa ei ehtinyt realisoitua Eteran kehityshankkeen aikana, mutta lopputuotteita on mahdollista hyödyntää yhdistyneessä Ilmarisessa
- kehitystehtävä keskeytettiin ja lopputuotteita ei ole mahdollista hyödyntää yhdistyneessä Ilmarisessa, mutta niillä voi olla geneeristä arvoa jollekin toiselle organisaatiolle.

7.1 Projektisalkun hallintamalli ja PMO:n jatkokehitys (K1)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä oli ajoitettu Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulussa (luku 4.4 taulukko 7) vuoden 2017 toiselle puoliskolle. Johtuen Eteran ja Ilmarisen yhdistymisestä kehitystehtävä päätettiin keskeyttää. Kehitystehtävälle oli ehditty asettaa tavoitteet sekä määritellä lopputuotteet. Lisäksi projektisalkun hallintamalli oli siinä mielessä edennyt melko pitkälle, koska kehitystehtävä K2 oli tehty ja ThinkingPortfolio oli otettu tuotantokäyttöön. Salkunhallintaa tehtiin käytännössä PMO:ssa jo koko ajan. Sen sijaan PMO:n jatkokehityksen suunnittelu oli vasta ideatasolla.

Kehitystehtävän jatkaminen ei olisi tuonut merkittäviä hyötyjä yhdistyneelle Ilmariselle. Etera oli projektiorganisaatio ja kehittämistä hallittiin salkun kautta. Ilmarisen kehitysorganisaatio puolestaan perustui SAFe-kehityksen mukaiseen hallintamalliin, joten nämä kaksi erilaista lähestymistapaa eivät suoraan olisi olleet keskenään yhteensopivia vaikka myös aivan selviä lainalaisuuksia löytyykin. Ilmarisessa vastaavat käytännöt olivat jo olemassa ja perustuivat ketterässä kehityksessä käytettäviin Agilefant-, Confluence- ja Jira -työvälineisiin. (Peltola, Ruuska 2018.)

Saavutetut hyödyt

Projektisalkun hallintamalli oli arviolta noin 50-75 prosentin laajuudella käytössä kehitystehtävä K2:n ThinkingPortfolio -käytöönoton kautta. Salkunhallinnassa toteutui Eteran ehdoton tavoite salkun läpinäkyvyydestä. Eteran johtoryhmässä ja myös muilla foorumeissa asioita alettiin esittelemään ja myös käsittelemään kehityssalkun kautta. Tästä näkökulmasta kehitystehtävästä ehdittiin saavuttaa hyödyt jo Eteran kehityshankkeen aikana. (Peltola, Ruuska 2018.)

Saavuttamatta jääneet hyödyt

Myös muut kuin IT:n kehitystehtävät oli tarkoitus lisätä salkunhallintaan ThinkingPortfolio -työvälineeseen. Liiketoiminnan kehityssalkkua ei ehditty ottamaan käyttöön kehityshankkeen aikana. (Peltola, Ruuska 2018.)

Ei ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.2 ThinkingPortfolio -käytöönotto (K2)

Arvio onnistumisesta

ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmä otettiin tuotannonkaltaiseen pilottikäyttöön tammikuussa 2017 suunnitellussa aikataulussa ja laajuudessa. Tekninen käyttöönotto onnistui hyvin ja pilottikäytön aikana löytyi vain kourallinen virheitä tuotannosta. Etera pystyi aloittamaan nopeasti käytön laajentamisen tuotannonkaltaisesta pilottikäytöstä laajamittaiseen tuotantokäyttöön.

Saavutetut hyödyt

ThinkingPortfolio otettiin välittömästi käyttöön Eteran PMO:ssa. Koko hanke-, projekti- ja kehityssalkku siirrettiin työvälineeseen, jonka jälkeen PMO:n tilannekatsaukset kirjoitettiin välineeseen suoraan. Etenemisen seuranta PMO:ssa ja Eteran johtoryhmässä aloitettiin myös välineen kautta ilman erillisiä tilanneraportteja. Läpinäkyvyys salkkuun toteutui välittömästi. Tuntienkirjausta alettiin hyödyntämään. Kehitystehtävästä ehdittiin saavuttaa hyötyjä jo Eteran kehityshankkeen aikana.

Saavuttamatta jääneet hyödyt

Työvälineeseen oli sovitettu Eteran tarpeiden pohjalta toiminnallisuus hankkeiden ja projektien talouden suunnitteluun ja seurantaan. Talouden hallinnan hyödyntäminen jäi puolitiehen. (Peltola, Ruuska 2018.)

Ei ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.3 Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma (K3)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä oli ajoitettu Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulussa (luku 4.4 taulukko 7) vuoden 2017 toiselle puoliskolle. Johtuen Eteran ja Ilmarisen yhdistymisestä kehitystehtävä päätettiin jättää kokonaan tekemättä.

Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma olisi ollut pitkälle sidottu ja lähtöisin Eteran organisaatiosta ja prosesseista, joten kehittämistehtävän loppuun saattaminen ei olisi hyödyttänyt myöskään yhdistynyttä Ilmarista, koska Ilmarinen oli jo ottanut SAFe-kehityksen käyttöön. Etera ei olisi tullut ottamaan SAFe-kehystä käyttöön vaan Eteran valitsema ratkaisu olisi ollut kevyempi, todennäköisesti SCRUM-pohjainen Eteran tarpeisiin sovitettu malli. (Peltola, Ruuska 2018.)

Tämän kehitystehtävän osalta fuusiota valmistelevana toimenpiteenä järjestettiin Eteran Tietohallinnon ja Digitaalisten palvelujen henkilölle marraskuussa 2017 Leading SAFe -koulutus ja sertifiointi, joka olisi ollut tämän kehitystehtävän sisältöä. Tältä osin hyötyä saavutettiin. Muutosjohtamisen koulutus- ja esitysmateriaalien laatimista oli jo aloitettu ketterään projektityöhön ja SCRUM-lähestymistavan hyödyntämiseen.

Saavutetut hyödyt

Eteran henkilöstä saatiin koulutettua SAFe-maailmaan ennen fuusiota. Tästä oli kiistatta merkittävä hyöty siirryttäessä käyttämään Ilmarisen ketterän kehittämisen SAFe-pohjaista mallia.

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.4 Tietohallinnon mittarit (K4)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä oli ajoitettu Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulussa (luku 4.4 taulukko 7) vuoden 2017 toiselle puoliskolle. Johtuen Eteran ja Ilmarisen yhdistymisestä kehitystehtävä päätettiin keskeyttää. Kehitystehtävälle oltiin ehditty asettaa tavoitteet sekä määritellä lopputuotteet. Lisäksi varsinaisten mittareiden suunnittelu oli aloitettu. Mittarit saatiin kuvattua lopputuotteeseen, mutta niiden käyttöönoton suunnittelua ei ehditty aloittaa.

Saavutetut hyödyt

Eteran tietohallinnon kehittämisen näkökulmasta tietohallintojohtaja ja tietohallintopäällikkö ehtivät analysoida tehtäväkentän, määritellä keskeisimmät jatkossa mitattavat toiminnan alueet sekä mittarit. Saavutettu hyöty oli lähinnä oman ymmärryksen syventämistä ja osaamisen kehittämistä sekä näiden kautta toki myös tietohallinnon johtamisen helpottamista.

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.5 ELMA-hankinta (K5)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä oli käynnissä ja edennyt täysin suunnitelmien mukaan yhdistymisen julkistamishetkellä. Tarjouspyyntö oli lähetetty IT-toimittajille ja tarjousten laatiminen oli käynnissä. ELMA-hankintaa päätettiin toistaiseksi jatkaa, koska IT-toimittajien tarjousten pohjalta ajateltiin saatavan hyötyjä. Myös Ilmarisen eläkkeiden maksatusjärjestelmä on vanha keskuskonepohjainen järjestelmä, jonka uusiminen tulee ajankohtaiseksi muutaman vuoden sisällä. Eteran ja Ilmarisen eläkkeiden käsittelyjärjestelmät pohjautuvat samaan Vesa-pohjajärjestelmään, joten eläkkeiden maksamisessa myöskään ei ole suuria eroja yhtiöiden välillä.

ELMA-hankinnan tarjousten arviointi ja pisteytys tehtiin kehitystehtävässä *K6 Tarjousten arviointimalli* (luku 5.6) laaditun tarjousten arviointimallin ja -työkalun avulla.

Saavutetut hyödyt

Yhdistyneeseen Ilmariseen jää käyttöön Eteran teettämä eläkkeiden maksatuksen esiselvitys sekä ELMA-hankinnan tuloksena saadut tarjoukset. Oletettavasti Ilmarisen uuden maksatusjärjestelmän hankinnan käynnistämisen kynnys madaltuu huomattavasti.

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.6 Tarjousten arviointimalli (K6)

Arvio onnistumisesta

Tarjousten arviointimallin ensimmäinen versio otettiin käyttöön YEL-hankinnassa (ei osa tätä Eteran kehityshanketta). Eteran kehityshankkeessa paranneltu versio otettiin käyttöön ELMA-hankinnassa (luku 5.5).

Saavutetut hyödyt

ELMA-hankinta arvioitiin, pisteytettiin ja dokumentoitiin tarjousten arviointimallin mukaisesti ja työkalua käyttäen. Tämä onnistui hyvin, ja työkalu voi olla käyttökelpoinen jatkossa yhdistyneen Ilmarisen hankinnoissa.

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.7 Projektimalli (K7)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä oli ajoitettu Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulussa (luku 4.4 taulukko 7) vuoden 2017 ensimmäiselle puoliskolle. Johtuen Eteran ja Ilmarisen yhdistymisestä kehitystehtävä päätettiin keskeyttää.

Eteran projektimalli pohjautui ICT Standard Forumin porttipohjaiseen projektimalliin. ThinkingPortfolio myös pohjautui porttiajattelua hyödyntävään lähestymistapaan. Eteran projektimallin portit konfiguroitiin ThinkingPortfolio -työvälineeseen.

ICT Standard Forumin projektimalli kuvaa ainoastaan korkean tason vaiheistuksen ja portit. Vaiheiden sisältöä kuvataan jonkin verran asiatasolla, ei kattavasti tehtävasoilla. Malli listaa myös vaiheiden keskeisimmät lopputuotteet. Eteran projektimalliin ei ehditty suunnitella tehtävasoa. Vaiheiden lopputuotteet olisivat olleet pitkälti samat kuin ICT Standard Forumin mallissa. Lopputuotteille oli tarkoitus sovittaa dokumenttipohjat, mutta tätä työtä ei ehditty käynnistää.

Saavutetut hyödyt

Projektimallista ehdittiin hyödyntää korkean tason vaiheistus ja porttien käyttö salkunhallinnassa. Käytännössä tämä realisoitui kehityssalkun töiden käynnistysesityksiin ja -päättöksiin Eteran johtoryhmässä sekä käynnistyksen jälkeiseen seurantaan PMO:ssa.

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.8 Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio (K8)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä oli ajoitettu Eteran kehityshankkeen korkean tason aikataulussa (luku 4.4 taulukko 7) vuoden 2017 ensimmäiselle puoliskolle. Kehitystehtävä kuitenkin päätettiin

saattaa loppuun. Elokuussa 2017 lopputuotteina syntyi se, mitä oli suunniteltu ja hyvälaatuina. Dokumenttipohjille ei enää löytynyt Eteralta käyttökohteita, koska yhdistymisen julkistamisen jälkeen uusia esiselvityksiä tai projekteja ei enää käynnistetty.

Saavutetut hyödyt

Dokumenttipohjat ovat SAFe:n kanssa yhteensopivat, joten sinänsä niitä pystyisi käyttämään melkein missä tahansa ketterän kehityksen organisaatiossa. Dokumenttipohjia voisi hyödyntää myös Ilmarisessa silloin, kun esiselvitys aloitetaan linjatyönä ennen varsinaisen työn aloittamista SAFe-organisaatiossa. Silloin vastaavasti nämä lopputuotteet vietäisiin Agilefant- ja Confluence -työkaluihin.

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.9 Testausstrategia ja testauksen johtamispalvelu (K9)

Arvio onnistumisesta

Testausstrategia laadittiin Toimittajan Y johdolla Eteran kanssa järjestetyissä työpajoissa. Testausstrategia saatiin laadittua ja otettiin käyttöön. Ylätasolla Eteran sisäinen ”buy-in” testausstrategiaan löytyi. Testauksen johtamispalvelun konseptin kautta saatiin myös resursointimahdollisuus laadunvarmistustöihin ulkoisena hankintana. Mallia olisi aina tarpeen mukaan pystytty skaalaamaan ylös tai alaspäin. Toimittaja Y ei lopulta onnistunut ottamaan testauksen johtamista ja testauksen aktiivista kehittämistä haltuunsa, joten koko konseptin hyödyntäminen ja jalkauttaminen siksi jäi osittain puolitiehen. (Peltola, Ruuska 2018.)

Saavutetut hyödyt

Eteran tavoitteleva teoreettinen tavoitetilä tuli vähintäänkin dokumentoiduksi testausstrategiaan. Testausstrategia oli Eteran virallinen tahtotila ja siihen voitiin viitata. Testausstrategia selkeytti testauksen vaiheet ja niiden sisällön.

Saavuttamatta jääneitä hyötyjä

Toimittajaa X ei kuitenkaan lopulta saatu sitoutumaan kuvattuihin periaatteisiin. Lanseeraus aloitettiin sisäisesti, mutta jäi lopulta kuitenkin irralliseksi kokonaisuudeksi, johon ei aktiivisesti viitattu tai ylläpidetty pidemmällä aikavälillä. Testausstrategia kuvasi ennemminkin vaiheistettua perinteisempää kehitystapaa, jossa on erillinen hyväksymistestausvaihe, kuin erityisesti ketterään kehitystapaan sovitettua lähestymistapaa. Tietyllä liiketoiminta-alueella ketterään kehittämiseen ei saatu haluttua vaikutusta, koska Toimittaja X oli sitä mieltä, että ketterässä kehittämisessä kaikkea testausta ei suunnitella eikä myöskään

kaikkia testihavaintoja raportoida. Testauksen ulkoistaminen ostettuna testauksen palvelu-toimittajalta Y ei tuonut konkretiaa testausstrategian ympärille, jolloin myös Eterassa sisäisesti asia unohtui. (Heikinmaa 2017.)

Ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

Testausstrategia pitäisi välittömästi sovittaa ketterään kehitystapaan sopivaksi. Toimittajien yksiselitteinen "buy-in" on saatava. Mielenkiintoista olisi arvioida koko ulkoistetun testauspalvelun tuloksia. (Heikinmaa 2017.)

7.10 Testauksen metriikka (K10)

Arvio onnistumisesta

Eteran käyttämä testauksen perusmetriikka saatiin määriteltä ja keskeisimmät mittarit implementoitua MS VSTS -testauksenhallintajärjestelmään. Käyttöönotto myös ehdittiin aloittaa ensimmäisessä pilottiprojektissa YLL@. Metriikalle olisi ollut jo aiemminkin käyttöä muissa Eteran strategisissa projekteissa. Sen määrittely, toteutus ja käyttöönotto myöhästyivät suunnitellusta aikataulusta noin kuusi kuukautta.

Ilmarisessa on jo käytössä SAFe-kehitykseen sovitettu metriikka, joten tästä ei suoraan olisi ollut siirrettävyyttä Ilmarisen kehitysmallissa hyödynnettäväksi. VSTS-työvälineen käyttö jatkuu Ilmarisessa MS teknologiaan perustuvien tietojärjestelmien osalta (Aarre-asiakkuusjärjestelmä ja Eeva-vakuutusjärjestelmä), joten perusmetriikan tuki on implementoitu työvälineeseen.

Saavutetut hyödyt

Metriikan käyttöönotto ehdittiin aloittaa YLL@ -projektissa ja sitä käytettiin noin puolen vuoden ajan. VSTS-työvälineeseen implementoitua perusmetriikkaa voidaan hyödyntää MS teknologiaan perustuvien tietojärjestelmien kehityksessä yhdistyneessä Ilmarisessa.

Saavuttamatta jääneet hyödyt

Erityisesti ketterään kehitykseen soveltuva metriikka olisi osin pitänyt suunnitella uudelleen.

Ei ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.11 Hyväksymistestausprosessi (K11)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä valmistui aikataulussaan, ja lopputuote onnistui hyvin. Hyväksymistestausprosessi tuli kuvatuksi formaaliin prosessin muotoon ja rakenteeseen. Lopputuote oli kattava ja laadukas. Se otettiin käyttöön välittömästi Esko-Laki2017 -hankkeessa. Prosessi on sovitettavissa muihin hankkeisiin ja projekteihin päivittämällä ja järjestämällä prosessin elementit, kuten roolit, tehtävät ja lopputuotteet, eri järjestykseen. Testauksen asiantuntijalle sovittaminen on nopeaa ja muutaman tunnin työ.

Jatkossa prosessia voitaisiin myös käyttää yhdistyneessä Ilmarisessa projekteissa hyväksymistestauksen läpivientiin. SAFe-mallin mukaiseen kehitykseen sitä ei ole optimoitu.

Saavutetut hyödyt

Esko-Laki2017 -hankkeen hyväksymistestaus toteutettiin hyväksymistestausprosessin mukaisesti. Hyödyt realisoituivat välittömästi. Hankkeen hyväksymistestaus saatiin kokonaisuudessaan vietyä läpi.

Saavuttamatta jääneet hyödyt

Hyväksymistestausprosessi olisi otettu käyttöön myös ELMA-hankinnan lopputuloksena rakennettavan uuden eläkkeiden maksatusjärjestelmän kehitysprojektissa. Muu potentiaali laajempaan hyödyntämiseen Eterassa jäi toteutumatta.

Ei ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.12 Käyttöönottoprosessi (K12)

Arvio onnistumisesta

Kehitystehtävä valmistui aikataulussaan, ja lopputuote onnistui kohtuullisesti. Käyttöönottoprosessi tuli kuvatuksi formaaliin prosessin muotoon ja rakenteeseen. Lopputuote oli laadultaan riittävä. Myös tarkistuslistat ja vastuumatriisi laadittiin. Lopputuotteet otettiin käyttöön välittömästi Esko-Laki2017 -hankkeessa. Prosessi on sovitettavissa muihin hankkeisiin ja projekteihin päivittämällä ja järjestämällä prosessin elementit, kuten roolit, tehtävät ja lopputuotteet, eri järjestykseen. Laajan, kompleksin ja liiketoimintakriittisen tietojärjestelmän käyttöönoton asiantuntijalle sovittaminen on nopeaa ja muutaman tunnin työ.

Jatkossa prosessia voitaisiin myös käyttää yhdistyneessä Ilmarisessa liiketoimintakriittisissä ja laajoissa käyttöönottoprojekteissa.

Saavutetut hyödyt

Esko-Laki2017 -hankkeen käyttöönotot toteutettiin käyttöönottoprosessin mukaisesti ja tarkistuslistoja hyödyntäen. Hyödyt realisoituivat välittömästi. Hankkeen käyttöönotot saatiin kokonaisuudessaan vietyä läpi. Tekniset käyttöönotot onnistuivat hyvin. Liiketoiminnan käyttöönotossa ilmeni haasteita täysin uuden järjestelmän osaamisen syventämisessä.

Saavuttamatta jääneet hyödyt

Käyttöönottoprosessi olisi otettu käyttöön myös ELMA-hankinnan lopputuloksena rakennettavan uuden eläkkeiden maksatusjärjestelmän kehitysprojektissa. Muu potentiaali laajempaan hyödyntämiseen Eterassa jäi toteutumatta.

Ei ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

7.13 Palvelukatalogi (K13)

Arvio onnistumisesta

Palvelukatalogi tuotettiin tietohallinnon sisäisenä ryhmätyönä. Ensimmäinen versio onnistui kohtalaisesti. Ensimmäinen versio julkaistiin toukokuussa 2016. Tietohallinnon tarjoamiin palveluihin tuotiin näkyvyys eri tavalla ja uuden kanavan kautta. Palvelukatalogin jatkokehitys jäi hieman puolitiehen. Tietohallinnon tekemisen olisi pitänyt muuttaa oikeiksi palveluiksi, joita hallitaan palvelunhallinnassa. (Peltola, Ruuska 2018.)

Saavutetut hyödyt

Tietohallinnon palvelut vastuuhenkilöineen saatiin selkeästi koottua ja kuvattua yhteen paikkaan eli Palvelukatalogiin. Palvelukatalogi auttoi Eteran tietohallinnon toiminnan jäsentämisessä. Tietohallintomallin hyödyntäminen Eteran Tietohallinnon kehittämisessä käynnistyi tämän ensimmäisen kehitystehtävän myötä.

Saavuttamatta jääneitä hyötyjä

Lanseeraus jäi loppujen lopuksi vaisuksi ja lopputuloksen hyödyntäminen puolitiehen. Lanseerauksen jälkeen lopputuote jäi irralliseksi kokonaisuudeksi intranettiin Tietohallinnon sivuilla julkaistuna, eikä kuvaukseen juurikaan ole palattu tai sitä ole ylläpidetty esimerkiksi organisaatiomuutosten myötä. (Heikinmaa 2017.)

Ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

Julkaisumuotoa voisi kehittää edelleen ja kuvata palveluportaalin muotoon, jonka kautta myös palveluja voisi käyttää ja tilata. Palvelut on koottu Palvelukatalogiin, mutta itse palvelujen kehittämiseksi ei ole systemaattista kehityssuunnitelmaa eikä arviointimekanismia. (Heikinmaa 2017.)

7.14 Vakuutusjärjestelmien sovellushallinnan ulkoistus (K14)

Arvio onnistumisesta

Vakuutusjärjestelmien sovellushallinnan ulkoistus onnistui kohtalaisesti. Sopimusneuvottelut vietiin läpi syksyn 2017 aikana ja sopimus saatiin valmiiksi. Sovellushallinnan palvelut tulivat kuvatuksi yksiselitteisemmin ja ymmärrettävämmiin. Sisällöltään uusi ulkoistus-sopimus on Eteralle kokonaisvaltaisesti parempi ja edullisempi. (Peltola, Ruuska 2018.)

Saavutetut hyödyt

Kiinteän kuukausiveloituksen myötä budjetoitavuus ja laskutus oli selkeämpää. Vaikka kuukausittaiset kustannukset pysyivät suurin piirtein samalla tasolla, palvelutarjooma oli laajempi ja Etera sai käyttöönsä sellaisia täysin uusia sovellushallinnan palveluita, joista aiemmin maksettiin erikseen tuntipohjaisesti, esimerkiksi arkkitehtuurin hallinta. Toimittajan tarjoama ratkaisu oli tuotteistettu ja käytössä muillakin asiakkailta, jolloin toimittajan panostuksen palvelun kehittämiseen olivat aivan eri tasolla. Lyhyesti: samalla kustannustasolla sai enemmän ja korkeampilaatuista palvelua – ainakin näin paperilla. (Peltola, Ruuska 2018.)

Ei saavuttamatta jääneitä hyödyt eikä ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa kuvataan työelämän kehittämistehtävän ja siihen liittyneen Eteran kehityshankkeen läpivientiä sekä arvioidaan sen myötä saavutettuja tavoitteita, hyötyjä ja prosessin aikana saatuja kokemuksia. Lisäksi esitetään näistä vedettäviä johtopäätöksiä ja pohditaan saatuja omia kokemuksia ja oppimista.

8.1 Suunnitelman toteutumisen arviointi

Tässä luvussa arvioidaan suunnitelman toteutumista sekä työelämän kehittämistehtävän että Eteran kehityshankkeen osalta. Kokonaisuutena voidaan todeta, että vaikkakin Eteran kehityshanke keskeytettiin Eteran ja Ilmarisen yhdistymisestä johtuen, 12 kehitystehtävän (alun perin 14 kehitystehtävää) lopputuloksena kuitenkin syntyi 21 lopputuotetta. Näistä lopputuotteista pystyttiin jo kehittämishankkeen aikana merkittävästi hyödyntämään 12 lopputuotetta. Arviolta seitsemästä lopputuotteesta saattaa olla hyötyä yhdistyneelle Ilmariselle tulevaisuudessa. Oletettavasti vain kahta lopputuotetta ei pystytty hyödyntämään ainakaan sellaisenaan.

Suunnitelmien toteutumista arvioidaan tarkemmin seuraavissa luvuissa esitettyjen näkökulmien kautta:

- Saatiinko vastaukset työelämän kehittämistehtävälle asetettuihin tutkimuskysymyksiin (luku 1.2)?
- Miten Eteran kehityshankkeelle asetetut tavoitteet toteutuivat (luku 4.1)?
- Miten tälle työelämän kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet toteutuivat (luku 1.1)?
- Miten hankeaikataulu ja suunniteltu laajuus toteutuivat (luku 4.4)?
- Miten Tietohallintomalli soveltui käytettynä viitekehyksenä ja teoriana (luvut 3.1 ja 3.2)?
- Miten PDCA-menetelmä toimi kehitystehtävissä käytettynä menetelmänä (luku 3.6)?

8.1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset työelämän kehittämistehtävälle asetettiin luvussa X, eikä niitä muutettu kehittämistehtävän suorittamisen aikana. Tutkimuskysymykset sekä arviot siitä, kuinka hyvin tässä työelämän kehittämistehtävässä onnistuttiin niihin vastaamaan, esitetään tutkimuskysymyksittäin seuraavassa taulukossa 8 sivulla 83..

Taulukko 8. Työelämän kehittämistehtävän tutkimuskysymysten toteutumisen arviointi

Tutkimuskysymys	Toteutuminen
RQ1: Mitkä ovat viimeisimmät tietohallintojohtamisen keskeisimmät kehityssuuntaukset, jotka vaikuttavat työeläkeyhtiön tietohallinnon organisointiin, johtamiseen ja kehittämiseen?	Tämä kokonaisuus sijoittui aikataulullisesti Eteran kehityshankkeen loppupuolelle (Q3-4/2017), jolloin fuusio oli jo julkistettu. Asiaan ehdittiin jonkin verran perehtyä, haastattelut ja dialogit toteutuivat. Tähän tutkimuskysymykseen saatiin jopa jonkin verran syvällisempi vastaus kuin mitä olisi voinut odottaa. Vastaukset kuvataan luvussa 6.
RQ2: Millä tavoilla Etera IT:tä tulisi kehittää?	Tähän tutkimuskysymykseen vastattiin tunnistettujen Eteran kehityshankkeen kehitystehtävien kautta luvussa 5. Etera IT:n kehittäminen näin ollen oli linjassa Eteran strategian kanssa ja liiketoimintalähtöistä.
RQ3: Mitkä ovat ensimmäiset tunnistetut ja rajatut kehitystehtävät, jotka toteutetaan Eteran kehityshankkeen aikana ja joiden kautta tuetaan optimaalisesti Eteran strategisia projekteja ja kehittämiskokonaisuuksia?	Myös tähän tutkimuskysymykseen vastattiin tunnistettujen kehitystehtävien kautta luvussa 5. Aikataulutus oli luvussa 4.4. Kaikki suunnitellut kehitystehtävät onnistuttiin hyvin tunnistamaan, ja lähes kaikille ehdittiin asettaa tavoitteet ja suunnitella lopputuotteet. Näiden kehitystehtävien onnistumista ja niistä realisoituneita hyötyjä kuvataan luvussa 7.
RQ4: Mitkä ovat lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen Etera IT:n kehityssuunnitelmat?	Tähän tutkimuskysymykseen liittyvä kehitystehtävä <i>K3 Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma</i> päätettiin jättää kokonaan tekemättä. Tavoitteita ei kehitystehtävälle asetettu eikä myöskään lopputuotteita syntynyt. Näin ollen tämä tutkimuskysymys jäi ilman lopullista vastausta. Kehitystehtävän <i>K3 Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma</i> keskeyttämisestä huolimatta Eteran tietohallinnolle ja digitaalisille palveluille järjestettiin marraskuussa 2017 Leading SAFe -koulutus ja sertifiointit.
RQ5: Mitkä ovat nykyhetken tärkeimmät tietohallinnon johdon profiilit, osaamiset ja tehtävät?	Tähän tutkimuskysymykseen vastataan ja tietohallinnon johdon profiileja, osaamista ja tehtäviä selvitetään luvussa 6.

8.1.2 Eteran kehityshankkeen tavoitteet

Eteran kehityshankkeelle asetettiin korkean tason tavoitteet (luku 4.1), jotka olivat luonteeltaan ennemminkin kehityksen suuntaviivoja kuin tarkkoja, yksiselitteisiä ja mitattavia tavoitteita. Koska Eteran kehityshanke keskeytettiin, ja joidenkin kehitystehtävien osalta lopputuotteiden todellisen arvon realisoituminen olisi tapahtunut vasta Eteran kehityshankkeen jälkeen, on korkean tason tavoitteiden toteutumista arvioitava lähinnä siitä näkökulmasta, oliko kehityssuunta oikea. Arviointiin vaikuttaa luonnollisesti myös se, että kesäkuun 2017 jälkeen henkisesti alettiin jo pohtia asioita yhdistyneen Ilmarisen näkökulmasta, eikä arvon realisoitumiseen Eteralle enää kiinnitetty huomioita.

Taulukossa 9 esitetään Eteran kehityshankkeelle asetetut korkean tason tavoitteet sekä arviot siitä, miten tavoiteltu suunta toteutui.

Taulukko 9. Eteran kehityshankkeen tavoitteiden toteutumisen arviointi

Kehityshankkeen tavoite	Toteutuminen
Parantaa Etera IT:n kykyä vastata liiketoiminnan tarpeisiin ja tukea tekemisiä	Tämän tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen Eteran kehityshankkeen kehitystehtävien kautta.
Tehostaa ja selkeyttää liiketoimintayhteistyötä	Tietohallintomallin käyttöönottoa toteutettiin läpi koko Eteran kehityshankkeen. Käyttöönotto jäi lopulta kesken fuusiosta johtuen. Tämän tavoitteen osalta kehityssuuntaa on mahdotonta arvioida.
Nostaa Etera IT:n suorituskkyä	Tämä tavoite oli osittain jo alkanut toteutua: kehityssuunta oli oikea ja asiassa edettiin. Vaikutusta näkyi jonkin verran kehitystehtävien <i>K2 ThinkingPortfolio</i> -käyttöönotto ja <i>K5 ELMA-hankinta</i> kautta. Sitä laajemmin tämän tavoitteen osalta kehityssuuntaa on mahdotonta arvioida.
Jäsentää ja selkeyttää IT:n organisointia ja vastuita	<p>Tietohallintomallin käyttöönottoa toteutettiin läpi koko Eteran kehityshankkeen. Käyttöönotto jäi lopulta kesken fuusiosta johtuen.</p> <p>Eteran tietohallinnossa aloitettiin jäsentämään tietohallinnon omaa tehtäväkenttää ja toimintaa Tietohallintomallin kautta: mitä Eterassa tietohallintoon pitää kuulua ja toisaalta mitä ei. Asioita käsiteltiin Tietohallintomallin avulla. Kaksi tietohallinnon henkilöä perehtyi asiaan syvällisemmin ja osallistui Sofigate Oy:n järjestämään IT-</p>

	<p>akatemiaan. Tietohallintomallia muun muassa hyödynnettiin Eteran toiminnan suunnitteluseminaarissa Eteran toimitusjohtajan toimesta Etera IT:n toiminnan jäsentämiseen.</p> <p>Tietohallinnon kehityspäälliköistä ja IT-päälliköistä olisi pitänyt tehdä palvelupäälliköitä. Johtava IT-arkkitehti olisi organisatorisesti kuulunut tietohallinnossa kehityspalveluihin eikä tuotannon tukipalveluihin.</p>
Modernisoida osaamisia, kyvykkyyksiä ja tekemisiä	Tämä tavoite alkoi osittain toteutua kehitystehtävien suorittamisen kautta. Esimerkiksi kehitystehtävä <i>K8 Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio</i> vei kohden tätä tavoitetta. Kehitystehtävä <i>K3 Ketterän ja Lean -kehityksen edistämissuunnitelma</i> olisi sisältänyt osaamisien ja kyvykkyyksien kehittämistä, mutta kehitystehtävä keskeytettiin. Eterassa järjestetty Leading SAFe -koulutus vei kohti tätä tavoitetta.
Hyödyntää nykyaikaisia standardeja ja parhaita käytäntöjä	Tämä tavoite toteutui käytännössä kehitystehtävien suorittamisen kautta. Parhaita käytäntöjä hyödynnettiin jo koko ajan. Pelkästään Tietohallintomallin käyttö sinänsä toteuttaa parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä.
Ottaa käyttöön ja jalkauttaa Tietohallintomalli	<p>Tietohallintomallin käyttöönottoa toteutettiin läpi koko Eteran kehityshankkeen. Käyttöönotto jäi lopulta kesken fuusiosta johtuen.</p> <p>Tietohallintomallin osa-alueiden ja tehtäväkokonaisuuksien kautta käyttöönotossa päästiin arviolta puoliväliin, kun peilataan kehitystehtävien laaja-alaisuutta "Tietohallintomallin ristikköä" vasten. Eteran ohjeistuksen ja käytäntöjen suunnittelu Tietohallintomallin tehtäväkokonaisuuksien osalta oli melko alussa, mutta tämä työ on vuosien mittainen ja jatkuvaa kehitystä eikä sen ollut tarkoituskaan valmistua loppuun Eteran kehityshankkeen aikana.</p>
Ketteröittää IT-kehitystä ja edistää Lean -ajattelua	Tämä tavoite oli jo alkanut toteutua: kehityssuunta oli oikea ja asiassa edettiin. Vainutus näkyi konkreettisesti kehitystehtävissä <i>K5 ELMA-hankinta</i> ja <i>K8 Ketterää</i>

	<i>kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio.</i>
Johtaa muutosta hallitusti	Muutosjohtamisen roolia ja merkitystä Eteran kehityshankkeessa arvioidaan tarkemmin luvussa 3.7. Tarvetta laajamittaiselle muutosjohtamiselle ei ilmennyt vielä Eteran kehityshankkeen aikana.
Arvioida kehityksen suuntaa asetettujen tavoitteiden näkökulmasta	Tätä arviointia ei juurikaan tehty Eteran kehittämishankkeen aikana, vaan vasta osana tätä raporttia.

8.1.3 Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet

Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet asetettiin luvussa 1.1, eikä niitä muutettu kehittämistehtävän suorittamisen aikana. Työelämän kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet sekä arviot niiden saavuttamisesta esitetään seuraavassa taulukossa 10.

Taulukko 10. Työelämän kehittämistehtävän tavoitteiden toteutumisen arviointi

Työelämän kehittämistehtävän tavoite	Toteutuminen
Saavuttaa Eteran kehityshankkeen tavoitteet suunnitellussa laajuudessa	Eteran kehityshankkeiden tavoitteiden saavuttamista arvioidaan luvussa taulukossa 9 sivulla 85.
Perehtyä syvällisesti Tietohallintomalliin, suorittaa Sofigate Oy:n IT Akatemia ja läpäistä sertifiointitesti	Tämä tavoite saavutettiin täysin.
Ajantasaistaa ja syventää omaa ymmärrystä tietohallinnon organisoimisesta, johtamisesta ja kehittämisestä	Tämä tavoite saavutettiin hyvin pitkälle. Eteran kehityshankkeen läpivienti loppuun saakka olisi syventänyt ymmärrystä vielä enemmän, koska korkean tason aikataulussa oli 2017 loppupuolelle aikataulutettu merkittäviä kehitystehtäviä.
Perehtyä ketterän kehityksen SAFe-kehikseen, käydä koulutus ja läpäistä sertifiointitesti	Tämä tavoite saavutettiin täysin.
Perehtyä tietohallintojohtamisen kansainväliseen kirjallisuuteen. Kasvattaa työelämän kehittämistehtävän kautta omaa osaamista ja markkina-arvoa tietohallintopäällikkönä sekä parantaa valmiuksia toimia tietohallintojohtajana.	Tämän tavoitteen toteuttamisen alkua oli oikeasuuntainen alan tietopohjaan ja työelämän kehittämistehtävään paneutuminen kautta. Eteran kehityshankkeen läpivienti loppuun saakka olisi kuitenkin kasvattanut osaamista vielä enemmän, koska korkean tason aikataulussa oli 2017 loppupuolelle aikataulutettu merkittäviä kehitystehtäviä.

8.1.4 Hankeaikataulu ja Eteran kehityshankkeen laajuus

Hankaikataulu oli suuntaa antava ja se oli suunniteltu korkealla tasolla. Kehitystehtävät oli sijoitettu korkean tason aikataulussa vuoden ensimmäiselle tai toiselle puoliskolle. Tämä ratkaisu oli hyvin toimiva, kun Eteran kehityshankkeen toteutustapana oli linjatyö. Tarkemman tason töiden aikataulutus olisi ollut turhaa tilanteessa, jossa ylipäänsä ei ollut henkilöresursseja allokoitavissa kehitystehtäville. Tällä mallilla kuitenkin saatiin tuotettua kehitystehtävistä lopputuotteet, jotka palvelivat strategisia projekteja niiden tarpeiden mukaisesti.

Korkean tason aikataulu oli sopivan väljä ja toteutui kehitystehtävien osalta hyvin. Kevään 2016 aikataulu toteutui suunnitellusti. Syksyn 2016 aikataulu Projektimallin ja Käyttöönottoprosessin osalta toteutui suunnitellusti, mutta Tarjousten arviointimalli siirtyi keväälle 2017. Tämä ei haitannut, koska myös ELMA-hankinta, jossa Tarjousten arviointimallia käytettiin, tehtiin keväällä 2017. Kevään 2017 kehitystehtävien aikataulu toteutui suunnitellusti muiden paitsi *K10 Testauksen metriikan* osalta, joka valmistui 6 kuukautta myöhässä. Syksyn 2017 aikataulu käytännössä jäi toteutumatta, koska Eteran kehityshanke keskeytettiin Eteran ja Ilmarisen yhdistymisen julkistamisen jälkeen. Syksyn 2017 aikana suoritettiin kuitenkin Vakuutusjärjestelmän sovellushallinnan ulkoistus -kehitystehtävä sekä viimeisteltiin kehitystehtävät *K5 ELMA-hankinta* ja *K10 Testauksen metriikka*.

Eteran kehityshankkeen laajuuden suunnittelu onnistui hyvin. Aikataulussa kahden vuoden pituinen kehityshanke oli riittävän pitkä, jotta kehitystehtävät voitiin jakaa tasaisesti kahden vuoden ajalle. Tällä tavoin henkilöresurssit saatiin venytettyä riittämään kehitystehtäviin strategisten projektien läpiviennin ohella.

Työelämän kehittämistehtävään valitut Eteran kehityshankkeen kehitystehtävät olivat erittäin laaja-alaisia. Tarkasteltaessa laajuutta ”Tietohallintomallin ristikköä” vasten nähdään, että jokaiselle Tietohallintomallin osa-alueelle sijoittui kehitystehtäviä. Eniten kehitystehtäviä sijoittui Tietohallintomallin *Kehittäminen ja projektien johtaminen* -osa-alueelle. Kehitystehtävät olivat myös asiasisällöltään riittävän syviä ja vaativia. Jo se, että niillä tuettiin Eteran strategisia projekteja, eli Eteran kaikkein kriittisimpiä ja vaativimpia projekteja, kertoo selvästi kehitystehtävien painoarvosta organisaatiolle. Eteran strategisten projektien ja kehittämiskokonaisuuksien (luku 4.3) arvoksi arvioitiin noin 20-25 miljoonaa euroa, mikä puolestaan kertoo siitä, minkä kokoista panosta kehitystehtävillä oli tarkoitus mahdollistaa.

8.1.5 Tietohallintomalli

Etera oli valinnut Tietohallintomallin tietohallintonsa kehykseksi ja johtamismalliksi. Valinnan perustelut kuvataan luvussa 3.2. Eteran kehityshankkeen läpivienti osoitti, että valinta oli oikea ja faktapohjaisesti perusteltu. Tietohallintomalli osoittautui toimivaksi, selkeärakenteiseksi ja ymmärrettäväksi kehykseksi, joka kehittyy tässä ajassa ja on muokattavissa sitä soveltavan tietohallinnon tai muun organisaation tarpeisiin. Erityisen hyvänä koettiin tapaa jäsentää ja sitä kautta myös ymmärtää tietohallinnon omaa toimintaa paremmin. Tämän kokonaisnäkemysten muodostumisen jälkeen Tietohallintomallia voitiin käyttää tietohallinnon kehittämiseen, oman toiminnan suunnitteluun sekä johtamiseen.

Työelämän kehittämistehtävän viitekehyksenä käytettiin Tietohallintomallia, jonka pohjalta laadittiin Eteran kehityshankkeeseen sovellettu viitekehys (luku 3.2). Se yhdisti mielekkäällä tavalla Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet niistä johdettuihin kehitystehtäviin, jotka edelleen liitettiin kehitystehtävien lopputuotteita tarvitseviin ja niitä käytäviin strategisiin projekteihin ja kehittämiskokonaisuuksiin. Siten kehitystehtävien liityntäkohdat Eteran strategiaan pystyttiin osoittamaan. Lisäksi juuri tästä syystä koko Eteran kehityshanke oli erittäin liiketoimintalähtöinen, mikä olikin asetettu ehdottomaksi tavoitteeksi Eteran kehityshankkeelle.

8.1.6 PDCA-menetelmä

PDCA-menetelmää käytettiin apuna kehitystehtävien suorittamisessa ja suunniteltujen lopputuotteiden tuottamisessa. PDCA todettiin hyvin toimivaksi iterointimenetelmäksi, joka oli helppokäyttöinen, helppo soveltaa ja ymmärrettävä. Lisäksi se osoittautui tehokkaaksi ja takuuvarmasti toimivaksi, kunhan iteraation laajuus maltettiin pitää riittävän pienenä. Demingin (2018) mukaan PDCA sopii useisiin käyttötarkoituksiin, esimerkiksi tuotekehitykseen, prosessikehitykseen tai palvelukehitykseen. Se osoittautui käyttökelpoiseksi liiketoiminnan kehitykseen yhtä hyvin kuin IT-kehitykseenkin.

Iteroinnin välituloksia olisi ollut mielenkiintoista kirjata ylös kehityksen aikaiseen lokiin ja liittää osaksi loppuraporttia. Jälkikäteen olisi ollut antoisaa tarkastella, kuinka lopputuotteet olivat syntyneet: esimerkiksi kuinka monta iterointikierrosta, mitä piirteitä kullakin kierroksella lisättiin tai kuinka kehitettävää asiaa parannettiin tai itse menetelmän soveltamista tarkennettiin. Tämä ei kuitenkaan ollut tavoitteena Eteran kehityshankkeessa vaan vähäisten resurssien käyttö optimoitiin hyödyntäen Lean -ajattelutapaa. Silloin keskityttiin nimenomaan niihin asioihin, jotka eniten tuottaisivat arvoa tai jotka olivat tarpeen strategisten projektien näkökulmasta.

8.2 Työelämän kehittämistehtävä -prosessin arviointi

Omalta osaltani tie työelämän kehittämistehtävän kanssa on ollut pitkä ja kivinen. Aloittaessani jatko-opinnot tammikuussa 2014 vietin sapattivuotta enkä ollut työelämässä. Työnantajan kautta minulla ei ollut saatavilla aihetta työelämän kehittämistehtävään, mikä jonkin verran vaikeutti opintoja, koska kehittämistehtävän aihetta käytetään ”casena” monella kurssilla. Sinänsä se on erinomainen tapa jatkuvasti hankkia ja syventää tietoa sekä tuottaa työpapereita kehittämistehtävää varten koko opiskelun ajan. Lähes kaikki kurssit suoritin jo vuoden 2014 aikana.

Sapattivapaa jatkui vielä vuonna 2015. Työelämän kehittämistehtävää oli edistettävä, joten lopulta päätin tehdä tutkielman aiheesta ”Digitalisaation vaikutus tietohallintojen johtamiseen ja kehittämiseen Suomessa”. Tutkimussuunnitelma esiteltiin kehittämistehtävän työpajassa marraskuussa 2015.

Joulukuussa 2015 palasin työelämään ja aloitin työt hankepääällikkönä työeläkeyhtiö Eterassa. Hankkeeseeni sisältyi eläkkeiden käsittelyjärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto sekä Eläkeuudistus 2017:n vaatimien prosessi- ja järjestelmämuutosten kehittäminen ja käyttöönotto. Tässä raportissa hanke on nimeltään Esko-Laki2017, joka oli yksi Eteran strategisista projekteista. Tämä liiketoimintakriittinen, hyvin kompleksi ja laaja hanke ”imaisi” täysin, mistä syystä vuoden 2016 aikana työelämän kehittämistehtävä ei edennyt. Viimeisen käyttöönoton jälkeen hanke päättyi kesäkuussa 2017. Ohjaajan kanssa tapauksia vuonna 2016 oli kaksi kertaa.

Toukokuussa 2017 ohjaajan kanssa käytiin tilannetta läpi. Aihe oli edelleen molempien mielestä todella hyvä ja ajankohtainen, tutkimussuunnitelma oli valmiina, käytännössä tutkimus oli vain ”kirjoittamista vaille valmis”, mutta itse työ oli kuitenkin vielä alkumetreillä. Haasteena oli kuitenkin se, että edelleenkin tälle aiheelle ei ollut mahdollista saada työnantajan tukea, jolloin tutkielman laatiminen olisi ollut omasta työstä irrallinen ja iltaja viikonlopputyönä tehtävä. Tässä tapaamisessa kerroin ohjaajalle Eterassa käynnissä olleesta hankkeesta Tietohallintomallin käyttöönoton parissa ja siihen liittyvistä tietohallinnon kehitystehtävistä. Olin myös itse siirtynyt hankepääälliköstä Eteran tietohallintopääällikön tehtäviin. Totesimme, että tässä yhteydessä ehdottomasti olisi järkevää ja hedelmällistä vaihtaa kehittämistehtävän aihetta, koska Eteran hanke oli parhaillaan käynnissä, ajankohtainen ja itsellä merkittävä rooli hankkeen läpiviennissä. Hanke myös luonteeltaan helposti täyttäisi tai ylittäisi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vaatimustason. Tarvitava suunnanvaihto tehtiin toukokuussa 2017 ja kehitystehtävän läpivienti sovitetttiin yhteen Eteran kehityshankkeen kanssa.

Ilmoitus työeläkeyhtiöiden Etera ja Ilmarinen yhdistymisestä julkaistiin torstaina 29.6.2017. Fuusion jälkeinen yhdistynyt Ilmarinen käynnisti toimintansa 1.1.2018. Fuusiolla oli välitön vaikutus Eteran kehityshankkeeseen, joka käytännössä keskeytettiin. Osa käynnissä olleista kehitystehtävistä vietiin kuitenkin loppuun saakka, koska niistä ajateltiin vielä arvoa realisoituvan, ja osa keskeytettiin välittömästi. Tässä pisteessä myös kehitystehtävä "la- maantui" ajatukseen, että sen aihe "lähti alta".

Syksy 2017 oli taas työssä kiireistä aikaa, koska oma työkenttä tietohallintopäällikkönä keskittyi integraation valmisteluun yhteistyössä Ilmarisen kanssa. Tämä integraatiohanke taas kerran "imaishi" täysin. Syyskuussa 2017 tapaamisessa ohjaajan kanssa taas uudestaan käytiin tilannetta läpi. Tilannekuvan muodostamisen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että jatketaan työelämän kehittämistehtävä loppuun fuusiosta huolimatta. Eteran kaksi-vuotinen kehityshanke ehti edetä jo vuoden 2017 toiselle puoliskolle ja suuri osa loppu-tuotteista oli syntynyt, jalkautettu strategiaan projekteihin ja tavoiteltua arvoa oli jo realisoitunut.

Yhdistynyt Ilmarinen aloitti vuoden 2018 alussa. Joulukuussa 2017 tapaamisessa ohjaajan kanssa hahmoteltiin suunnitelma kehittämistehtävän loppuunsaattamiseksi kevään 2018 aikana. Kevät 2018 on ollut kehittämistehtävän viimeistelyä ja raportin laatimisen aikaa. Kevään aikana fuusion läpivienti liittyi vielä omaan työkuvaani tietohallintopäällikkönä. Oma työnkuva vaihtui ja uusi työ Ilmarisessa kehityspäällikkönä piti käynnistää sekä ottaa haltuun siihen liittyvät vastuut. Yleistä tunnelmaa työpaikalla myös laski yhdistyneessä Ilmarisessa läpi viedyt YT-neuvottelut.

Kevään 2018 aikana kuitenkin työelämän kehittämistehtävän raportti saatiin kirjoitettua. Tapaamisessa ohjaajan kanssa toukokuussa 2018 sisällön läpikäynti oli jo viimeistelyä. Koko työelämän kehittämistehtävä jätettiin arvioitavaksi 20.5.2018.

Jos opintojen alkaessa tammikuussa 2014 olisin ollut työelämässä ja kehittämistehtävän aihe valmiina, prosessi olisi muotoutunut toisenlaiseksi. Matkan varrella tapahtui aiheen valinta, siirtyminen työelämään, täysin "imaissut" hanke kahteenkin kertaan, aiheen vaihtaminen, fuusio, integraation läpivienti, Eteran kehityshankkeen läpivienti ja tämän ohella työelämän kehittämistehtävän viimeistely ja raportin laatiminen. Matka olisi voinut olla helpompikin, mutta olisiko se antanut niin paljon kokemusta ja näkemystä kuin näin toteutuessaan?

8.3 Oman oppimisen arviointi

Luvussa 1.3 kuvataan koko työelämän kehittämistehtävän prosessin etenemistä. Tällaisen matkan aikana oppii monenlaisia asioita, niin kehittämistehtävän tekemisestä kuin itse ai-hepiiristä ja kehittämistehtävän sisällöstä sekä tulosten soveltamisesta työelämään. Tä-män ohella oma ammattitaito karttuu.

Työelämän kehittämistehtävän läpiviennissä ehkä paras oppi on se, että raportin laatimi-nen jakautuisi tasaisesti pidemmälle ajalle, ja koko ajan syntyy tekstiä. Vaikkakin vain yksi lause päivässä, yksi sivu viikossa tai yksi luku kuukaudessa - kunhan työ etenee. Omalla kohdallani raportin kokoaminen tapahtui takapainotteisesti tavoitteena opinnoista valmis-tuminen keväällä 2018.

Lopullisen aihepiirin osalta sisältö oli jo hyvinkin tuttua tietohallintopäällikön työtehtävien kautta. Erityisesti kevään 2017 aikana käyty Sofigate Oy:n IT-akatemia ja siihen liittyvät sertifioinnit syvensivät osaamista Tietohallintomallista ja tietohallintojohtamisesta. Syksyllä 2017 suoritettu Leading SAFe -koulutus ja sertifiointi avasivat uudella tavalla silmät uuden tyyppiseen tapaa toteuttaa ketterää kehitystä SAFe:n ”Lean Agile Mindset” -periaatteita noudattaen. Eteran kehityshankkeen kehitystehtävät olivat laaja-alaisia peilaten ”Tietohal-lintomallin ristikköä” vasten. Niillä oli mahdollistava vaikutus strategiaan projekteihin ja ke-hittämiskokonaisuuksiin, arviolta noin 20–25 miljoonan euron arvoisen kehityssalkun in-vestointien kotiuttamiseen – mikä on valtava määrä IT-investointeihin panostusta Suomen mittakaavassa.

Tämä työelämän kehittämistehtävä oli aiheena loppujen lopuksi huippuluokkaa sisällöl-tään ja vaativuudeltaan. Se vaati tietohallintopäällikkönä hankittua syväosaamista ja koke-musten hyödyntämistä aiemmasta pitkästä työurasta hankepäällikkönä.

Työelämän käytännöstä opittuna voisi todeta, että loppujen lopuksi tulosten aikaansaami-nen ei aina edellytä mittavia ponnistuksia ja resursointia vaativia kehitysprojekteja. Lean -ajattelutapaa hyödyntäen ja ketterässä hengessä jo hyvinkin pienten kehityspanosten kanssa päästään liikkeelle.

8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja suositukset jatkekehitysehdotuksiksi

Fuusion julkistamishetkeen mennessä Eteran kehityshankkeessa oli ehditty saavuttaa noin 3/4 kokonaislaajuudesta, ja jäljellä oli vuoden 2017 loppupuoliskolle aikataulutetut ke-hitystehtävät. Kevään 2017 kehitystehtävistä joitain töitä jäi viimeisteltäviksi alkusyksylle. Lopputuotteita oli ehtinyt syntyä 21, joista 12 oli jo pystytty merkittävästi hyödyntämään

kehityshankkeen aikana. Tulokset olivat jo tällä lyhyellä ajanjaksolla erittäin arvokkaita Eteralle liiketoiminnan näkökulmasta. Jos Etera olisi edelleen jatkanut itsenäisenä työeläkeyhtiönä, tulokset olisivat olleet vieläkin arvokkaampia. Jo realisoitunutta arvoa voi havainnollistaa seuraavilla esimerkeillä.

Esimerkki 1

Kehitystehtävät *K11: Hyväksymistestausprosessi* ja *K12: Käyttöönottoprosessi* ehtivät tuottaa merkittävää arvoa jo Esko-Laki2017 -hankkeen aikana. Hanke oli arvoltaan 15 miljoonaa euroa ja päättyi suunnitellusti kesäkuussa 2017. Kehitystehtävillä tuettiin merkittävää taloudellista panostusta ja investointia.

Esimerkki 2

Kehitystehtävä *K5: ELMA-hankinta* ehti käynnistyä ja vietiin läpi suunnitellusti keväällä 2017. Tarjoukset saatiin IT-toimittajilta ja ne arvioitiin kehitystehtävä *K6: Tarjousten arviointimallin avulla*. Tästä näkökulmasta myös arvoa realisoitui tähän merkittävään hankintaan, jonka arvo oli 3–4 miljoonaa euroa.

Osa kehitystehtävistä oli sellaisia, että niiden lopputuotteet valmistuivat, mutta niitä ei ehditty hyödyntämään strategisissa projekteissa, tai kehitystehtävä keskeytettiin loppumetreillä. Arvoa ei ehtinyt realisoitua Eteran aikana, mutta lopputuotteita on mahdollista hyödyntää yhdistyneessä Ilmarisessa. Näiden potentiaalista arvoa voi puolestaan havainnollistaa seuraavilla esimerkeillä:

Esimerkki 3

Kehitystehtävä *K8: Ketterää kehitystapaa tukeva esiselvitysdokumentaatio* päätettiin viedä loppuun, koska se oli pitkällä ja oletettiin, että tästä saataisiin joitain hyötyjä yhdistyneessä Ilmarisessa. Dokumenttipohjia voi käyttää hyödyksi, kun esiselvitystyötä aloitetaan ennen sen varsinaista käynnistämistä SAFe-organisaatiossa. Dokumentit voi laatia kuka tahansa off-line tutuilla O365-työkaluilla eikä työn aloittamiseen vaadita erityistä osaamista Ilmarisen käyttämistä ketterän kehityksen työvälineistä (Agilefant, Confluence, Jira).

Näin ollen fuusion toteutuminen ei tarkoita sitä, että tuloksilla ei olisi ollut arvoa, koska Eteraa ei enää ole. Tulokset ovat ajantasaisia: niitä on hyödynnetty tässä ajassa, niistä on realisoitunut arvoa tässä ajassa ja joitakin niistä on mahdollista edelleen hyödyntää yhdistyneessä Ilmarisessa. Osa lopputuotteista on myös geneerisiä siten, että ne ovat hyödynnettävissä jossain toisessa tietohallinnossa tai kehitysorganisaatiossa. Esimerkiksi kehitystehtävät *K6: Tarjousten arviointimalli* ja *K10: Testauksen metriikka* ovat tällaisia.

Ja lopuksi vielä totean, että ”Kaikki uusi tuo yllätyksiä, joihin ei ole voinut varautua. Jos eteen ei tule yllättäviä kompastuskiviä, tarkoittaa se sitä, että työ on liian helppo uudistumielessä”. (Mattila-Sandholm 2018, 115.)

Lähteet

Kirjallisuus

COBIT 5, 2017, <https://cobitonline.isaca.org/about>

COBIT 5: A Business Framework for Governance and Management of Enterprise IT.
2012. USA: ISACA.

COBIT 5: Enabling Processes. 2012. USA: ISACA.

COBIT 5, 2017, <https://cobitonline.isaca.org/l3-main?book=framework#framework-pref-ace02>

Deming 2018. The W. Edwards Deming Institute. <https://deming.org/explore/p-d-s-a>.
18.12.2017.

Gartner IT Glossary, <http://www.gartner.com/it-glossary>. Luettu 2.5.2018

Etera 2016. Eetteri, intranet, Tietoa Eterasta. Toimintojen esittely. <https://eetteri.etera.fi>.
Luettu 7.12.2016

Etera 2017. Eetteri, intranet, Tietoa Eterasta. Toimintojen esittely. <https://eetteri.etera.fi>.
Luettu 7.12.2017

Etera 2017, Elma-tarjouspyyntö 31.5.2017. Helsinki

Etera 2020 esimiehille 2017, 3. 11.4.2017. Esitysmateriaali. Helsinki.

Eteran hallituksen toimintakertomus 2016, 1-4. Helsinki.

Eteran tietohallinto 2016. 2.6.2016, 4-6. Helsinki.

Eteran toimintasuunnitelma 2017, 2. Helsinki.

Ilmarinen V. & Koskela K. (2015). Digitalisaatio: yritysjohtoon käsikirja. Helsinki: Talentum

ISACA 2015 Cobit 5. www.isaca.org. Luettu 7.9.2015.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum.

Kotter, J. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Mattila-Sandholm, T. (2018). Uskalla uudistua. Porvoo. Valio.

Milosevic, D. Marinelli, R. Waddell, J. (2007). Program Management for Improved Business Results. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Ojasalo K. & Moilanen T. & Ritalahti J. Kehittämistyön menetelmät (2014). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Peltola, K. (2014). Ten Commandments for Leading Change. Raportti kurssilta Leading Change in the ICT Era. Kevät 2014. Haaga-Helia. Helsinki.

Peltola, K. (2015). Digitalisaation vaikutus tietohallintojen johtamiseen ja kehittämiseen Suomessa. Tutkimussuunnitelma. Haaga-Helia. Helsinki.

Räsänen, H. Ei vuotta. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. HAMK. http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/documents/4_kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Luettu 2.5.2018.

Scaled Agile, Inc 2017, Leading SAFe. Applying a Lean-Agile mindset with SAFe v4.5.0.1. Koulutusmateriaali.

Scaled Agile, Inc 2017, SAFe 4.0 For Teams v4.0.4. Koulutusmateriaali.

Sofigate. (2017). IT-Akatemia. Koulutusmateriaali. Strategia ja hallinto. IT-toimintamalli. 2017. Helsinki.

Sofigate. (2017). IT-Akatemia. Koulutusmateriaali. Palvelujen hallinta. Service Integration. 2017. Helsinki.

Strategic Management Insight 2018. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>, Luettu 2.5.2018.

Tietohallintomalli 2016 versio 3.0. ICT Standard Forum. 20.1.2016. www.itforbusiness.org/fi. Luettu 2.5.2018.

Tietohallintomalli 2018 versio 3.3. ICT Standard Forum. 15.1.2018. www.itforbusiness.org/fi. Luettu 2.5.2018.

Tuovila 2018. https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/vuoden-cio-2018-on-nesteen-tommi-tuovila-6722282?_ga=2.193175341.1833153626.1526704931-136116431.1523612989. Luettu 2.5.2018.

Valtiovarainministeriö 2015. <http://vm.fi/digitalisaatio>. Luettu 10.9.2015.

Vuoden CIO 2018. Vuoden CIO 2018 on Nesteen Tommi Tuovila. https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/ketka-ovat-vuoden-cio-ja-digijohtaja-2018-6693985. Luettu 2.5.2018.
https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/it-vakea-puhuttaa-nyt-yksi-trendi-jos-et-sita-ymmarra-olet-pahasti-pihalla-6720181. Luettu 2.5.2018.

Haastattelut ja dialogit

Bruun, N. 2018. Eläkejohtaja. Ilmarinen. Haastattelut ja dialogit. Helsinki.

Heikinmaa, M. 2016-2017. Kehityspäällikkö. Etera. Haastattelut ja viikoittaiset dialogit. Helsinki.

Kallio, P. 2016-2017. Liiketoimintapäällikkö. Etera. Haastattelut ja dialogit. Helsinki.

Kallio, T. 2016-2017. Eläkejohtaja. Etera. Haastattelut ja dialogit. Helsinki.

Karola, M. 2016-2017. Kehityspäällikkö. Etera. Haastattelut ja viikoittaiset dialogit. Helsinki.

Kemoff, J. 2017. Johtava IT arkkitehti. Etera. Haastattelut ja dialogit. Helsinki.

Koivula, A. 2018. Tietohallintojohtaja. Ilmarinen. Haastattelut ja dialogit. Helsinki.

Myllyniemi, J. 2016-2017. Kehityspäällikkö. Etera. Haastattelut ja viikoittaiset dialogit. Helsinki.

Ruuska, J. 2017-2018. Tietohallintojohtaja. Etera. Haastattelut ja viikoittaiset dialogit. Helsinki.

Tikkanen, H. 2018. Professori. Aalto yliopisto. Haastattelut ja dialogit. Helsinki.

Työpajat ja läpikäynnit

Heikinmaa, M, Karola, M, Peltola, K, Ruuska, J, Urho, L. 2016. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävät K13. Helsinki.

Karola, M, Ruuska J. 2016. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävä K6. Helsinki.

Ruuska, J. 2015. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävä K9. Helsinki.

Peltola, K, Ruuska, J. 2016. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävät K1, K2, K7. Helsinki.

Peltola, K, Ruuska, J. 2017. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävät K4, K5, K6, K8. Helsinki.

Peltola, K, Savela, J. 2017. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävä K10. Helsinki.

Peltola, K, Setälä, R. 2016. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävä K11. Helsinki.

Peltola, K, Leminen, U. 2016. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävä K12. Helsinki.

Peltola, K, Ruuska, J, Urho, L. 2017. Tavoitteiden asettaminen kehitystehtävä K12. Helsinki.

Peltola, K, Ruuska, J. 2018. Kehitystehtävien tulosten arvioinnit. Helsinki.

Heikinmaa, M. 2017. Kehitystehtävien K9 ja K13 arviointi. Helsinki.

Liitteet

- Liite 1. Projektisalkun hallinta Excel-tiedostossa
- Liite 2. ThinkingPortfolio -käyttöönoton suunnittelutyöpajat
- Liite 3. ThinkingPortfolio tuotantokäytössä Eterassa. Salainen
- Liite 4. Kuvaus Eteran tietohallinnon keskeisistä mittareista. Salainen
- Liite 5. ELMA-tarjouspyyntö. Salainen.
- Liite 6. ELMA-tarjouspyynnön liitteet. Salainen.
- Liite 7. Tarjousten arviointimalli ja työkalu. Salainen.
- Liite 8. Arviointimallilla arvioidut ELMA-hankinnan tarjoukset. Salainen
- Liite 9. Eteran projektimalli (ensimmäinen versio). Salainen
- Liite 10. Eteran projektimallin ja ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmän yhteensovitus. Salainen.
- Liite 11. Projektin hallinnan asiakirjat vietyinä ThinkingPortfolio -salkunhallintajärjestelmään lomakkeina. Salainen
- Liite 12. Asiakirjapohjat esiselvitysvaiheen ketterälle dokumentaatiolle
- Liite 13. Etera agile DoR ja DoD
- Liite 14. Testausstrategia. Salainen
- Liite 15. Testauksen metriikka. Salainen
- Liite 16. Hyväksymistestausprosessi
- Liite 17. Käyttöönottoprosessi
- Liite 18. Käyttöönoton roolit ja vastuut
- Liite 19. Käyttöönoton tarkastuslistat
- Liite 20. Tietohallinnon palautekyselyn yhteenveto
- Liite 21. Palvelukatalogi
- Liite 22. Vakuutusjärjestelmien AMS ulkoistussopimus. Salainen
- Liite 23. Ulkoistussopimuksen esittelymateriaali. Salainen